

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

企業経営に資する知財活動を考える
一 業種、企業競争の実態にあわせた知財戦略

特集企画

吉野会長と知財変革リーダー育成研修修了生との質疑応答

日時：2005年11月10日（木）16：15～17：45

場所：日本知的財産協会 会議室

1. はじめに

2005年11月10日、日本知的財産協会の吉野会長と、当協会の2004年度知財変革リーダー育成研修修了生（総勢17名中、12名出席）との意見交換が行われた。いずれの研修修了生も修了基準をクリアし2005年6月に無事研修を修了しているが、フォロー研修の意味も含めて、今回の意見交換会を企画した。出席した各研修修了生は、日本を代表する企業の経営者から直接に話を聞くことにより、真の知財リーダーを目指し

て、更に能力アップを図る動機付けができたのではないかと考える。

2. 意見交換

2.1 知財人材の育成について

【宗定】知財の人材がいろいろな経験を積んでいくことにより、経営に資する知財の人材をつくっていきけるのではないかとという意味で、知財部員を知財部から事業部に出すというのはどうでしょう。



※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

【久慈】 各社とも知財部長の立場というのは、会社の中で知財の仕事全般を預かっていて、どうすれば会社の中で、知財をもっともとうまく生かせるかというのを常に考えている存在だと思うんですね。知財部長は、いくつかの企画や、アイデアを持っていて、知財はもっともって企業の活動のいろいろな場面で使えるんじゃないかというふうに考えるようになっていきます。そうすると、例えばノウハウ管理をやったり、ブランドマネジメントをやったり、対外取引契約を条件交渉だけでなくもっと本格的に対応できたりと、いろいろな可能性があることが分かってきます。例えば、M&Aやベンチャーへの投資などの相手の選択のときに、相手の企業価値を知財で評価すると相手の実力値がかなり正確に分かってくる。そうするとあるテーマで相手を選ぶ段階で、どこを手を組むべきかについて、知財部門からかなりいい意見が言えます。

ただ、知財部は会社の中の組織ですから人とお金の制約があって、各社の知財部長さんたち

には、今の手持ちのメンバーと予算でできるかどうかジレンマがありますね。本当はこれをやりたいのにといい気持ちは、知財部長たちはたくさん持っているはずですよ。そういうときに若い人から「これをやりたい」という提案があって、それが自分でもやりたいと思っていたことにスパッとハマると、これはいいと即座にOKを出すと思います。人とお金で悩んでいても、やりたいと手を上げる人がいるなら、よし、彼にやらせてみようとなり、提案してきた以上、必死になってやるだろうから成功の可能性は高いだろうと考えますね。そこで必要なら事業部に一時転籍でもいいと思います。ホンダでも実際に現在、知財部に籍をおいたまま営業部門に机をおいて活動をしている人もいます。

つまり、知財の可能性をできるだけうまく表現をしているいろいろなことを提案して欲しい。そう思いながら聞いていました。

2.2 知財重視による弊害について

【宗定】 それでは、研修生のみんなに少し質



※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

問を準備してきてもらっていますが、全部はともお話しさせていただく時間はないと思うので、ちょっと選択をさせていただいて指名しますので、彼に質問してもらって吉野会長に答えていただくということによろしいですか。

【B】はい。私からは、知財をご経験された上でトップに立たれている、そういう観点を持たれている方が、「ああ、知財のことをちょっと考えすぎたので、やりすぎたな」とか、「知財はここまで出るべきじゃなかったのではないかな」というご経験や何か教訓みたいなものを持たれていたら、ちょっとお教えいただきたいなと思います。我々はどうしても知財重視で考えてしまうので、自分でブレーキをかけないとバランスがとれないと思っておりますので、そのあたりをちょっとお聞かせいただきたいのですが。

【吉野】私自身は知財という職域を経験したことはないんです。だから、今の質問に答えられることがあるとすると、今まで会社全体として知財をあまりにも気にしたために失敗した例

はまだないと思うんだよね。ただ、例えば皆さんご存知のように中国でオートバイの模倣がものすごくありますね。あれをホンダという企業が摘発なり攻撃なりをやりすぎると、既に一時出てきたのだけれど、ホンダは中国の産業の発展を阻止しているというふうに、ライバル企業より地場の、それをやっている連中が言い出すわけです。今はもうないかも知れないけど、そういう機運がかなり高まった時期があって、同じようなことはあり得ると思うんですね。

それから、もう1つ、これからあるかもしれないのは、暗黙知とかそういうことと関係するんだけれども、中国が求める自動車なりバイクなりの技術移転、それは例えば生産現場のノウハウであれ、あるいは開発の手法とかやり方みたいなことであれ、知財をここから先はもう出せないんだということを、あんまりやるとまた同じような問題が起こる。自動車の場合は50：50のパートナーがいるし、日本企業は技術移転をしたがらないというのを彼らは言い出しているんだよね。そういうことが将来のビジネスな



※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

りあるいは企業のイメージみたいなものに大きく影響するおそれがあって、あまりやりすぎると、という懸念はまだありますね。

暗黙知を形式知にすると必ず流出するよね。形あるものは必ずもれるという感じはあるわけです。しかし、ここまではいいじゃないか、その先は出さないとか、あるいはどんどんこちらが先へ進めばいいんだというような考え方もあるけれども、とにかくその仕切りはやはり難しいね。例えばそれは中国でなくてもアジアでなくても、アメリカだって人がどんどん流動して、ライバルの企業へどんどん移るわけだし、どこまで出すのがトータルとしていいのかというのが、まだまだ課題だね。

2.3 知財部門の業務について

【C】経営者の立場から企業における知財部門の活動に関して物足りないと感じているものは何ですか。知財部の担当者がこれでよしと思っていること、例えば出願の担当をしていると、何のために出願しているというのではなくて、それが仕事だからやっているというようなこと

があるように思うんです。そういうのが経営者の立場から見て、知財部門がやっている手続的なものというものに対して、かなり物足りないものをお持ちでないかなというふうに思っているんです。ただ、そういう「物足りない」というお言葉を直接聞いたことがあまりないといいますか、知財部門にそういう叱咤といいますか、期待を述べられたことがない悲しい部門だということになってしまっておりますので、そのあたりを直接お聞きしたいなと思います。よろしくをお願いします。

【吉野】知財部門とシステム部門、コンピューターのシステム部門というのは、やや似ているところがあるなという感じがしているんです。もちろん両方とも企業に必要で、専門的な知識がないとだめなんだけれど、ややそこにとどまりたがるんだよね。内向きなんだよ。これは知財もシステムも全社のオペレーションにももちろん非常に関連するわけだけれど、おれたちの仕事はこれだからという感じにいるというイメージはありますね（笑）。

【宗定】初めて、「だめだ」と言うのを聞きま



※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

したから、それをどうやれば打破する可能性が高まるかというところでしょうか。

【吉野】 やっぱりもっと現場というか、前線へ行くべきだと思う。例えばノウハウの話だって現場で、海外工場で駐在している連中ってというのはやっぱりどんどん教えるわけだよ。教えないとオペレーションがうまくいかないし、競争力がつかないわけだから、どんどん教えるわけだ。それで、知財という観点から、その現実を見ると、これ心配だねということになるわけだね。どうしたらいいかねみたいな話になるわけだね。だからどれぐらいそういう人たちが現場でノウハウを流出しているのかみたいなのは、行ってみないとわからない。したがって、やっぱり何か課題意識を持ったら、もうやっぱりそこへ行く。そうすればどんどんいろいろな実態がわかってくるわけだから、課題もわかってくるし、課題が分かれば、例えば工場を統括している部隊に、「こういう状態なんだけれど、これどうしますか」ということをやっぱり投げかけて、その問題を解決していくといった行動をしてほしいなというふうには思うんだけどね。

もちろんマネジメントサイドも問題があるんだよね。ホンダは知財を担当する役員というのは開発とか何だとかを大体経験していて、直接、間接に知財問題にいろいろぶつかりながらきた人たちが多から理解度だとか重要度はわかってはいるんだろうけど、そうでない人がなるケースだっていっぱいあるよね。そういうときにやっぱり知財側が投げかけないといけなくて、マネジメントサイドから投げかけられてくるというのは少ないかもしれないからね。

【宗定】 先日、今日のことをお願いかたがたどういうふうに進めるか、吉野会長のところに久慈さんと一緒にご相談をさせていただいたときに、久慈さんも知らなかった吉野会長の若いころに知財とのかかわりというお話があって、

マスクー法に伴うCVCCエンジンのライセンスとか、アメリカの議会の公聴会のサポートをされたとかいう話があったり、アメリカの特許庁までお行きになられたということなんですけども、企業のトップになられた方でアメリカの特許庁まで行かれた方というのは極めて少ないだろうと思うんです。

【吉野】 そうかなあ。

【宗定】 そうだと思いますよ。いや、若いときに研究職でたまたま自分の出願が特許をアメリカでというのはあり得るとは思うんですけどもね。

【吉野】 まあ、何か事件があればそうなよな。(笑)

【宗定】 事件を起こすようにするとか(笑)。時々我々はそういうふうな冗談で言うんですよ。特許侵害事件が起これば我々の部門も活躍の場がというのはありますけど。結果的にはそういう企業ありますよね。大変な事件があって、どうしようもなくなって。なかなかやっぱり難しいような気がしますね。本当に一生懸命頑張ってくれているのはとてもわかるけれども、一体これを経営にどう役立てるかね、自分自身も実感としてはなかなか得にくいという気がするんです。先日、会長のところにお伺いした時に、久慈さんに、こういう質問を最後にしてもいいんですかと聞いたら賛成も反対もされなかったんですけど、もし、知財活動をその企業が全くアウトソーシングするというかやめてしまって研究開発だけはしているということを10年続けた場合どうなるか、ということについて、経営者としてはどう判断されますかと。

【吉野】 まあ、そんなことはまずあり得ないから。あり得ないというか、我々の感覚では研究開発はしているけれども、知財活動は全部アウトソースだっていうのはちょっと考えられないからね。だからそういうケースはどうなるんですかって言われても、ちょっと答えようがな

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

いな。

2. 4 知財業務のアウトソーシングについて

【宗定】弁理士が社内に入ってきて全部出願明細書は書きます、事件が起これば弁護士が全部やります、というようなことになったら。

【久慈】知財部の存在についての話なので私の方でもお答えしますと、例えば今、模倣品対策としてホンダが原告で裁判を行っているのは全世界で60件以上あるんですけれど、世界の38カ国で摘発をして裁判をかけている。そういう活動というのは自分の会社の商品の特徴をわかり、自分の持っている知財、すなわち特許と意匠と商標といった手持ちのカードを全部わかり、さらにどうあるべきかということを考えていかないとだめなんです。つまり、外部に委託して、この範囲で仕事をしてくださいというような進め方が知財の仕事ではなくて、自社の製品の有り様や将来まで考えて、自分でこれは必要だと思わないといけない仕事ですから、これは社員でやるしかないんです。したがって外部に出すというのは、出願や訴訟の手続のごく一部は出せるだろうなとは思いますが、会社として、全部まかせるなんてそれは絶対ないなということですね。

【宗定】ただ、そういうことまでやっている企業というのは、日本の企業でそう多くはないですよ。ほとんど侵害訴訟とかいうのがないようなケースの企業が多いですよ。では何のために知財部門というのは企業の中にあるのかということについては、多分知財部の中に働いている人間にとっては自問したくない問題だけれども、常に持っている気がします。

【吉野】例えばね、車のデザインの最終承認はホンダでは社長1人がやる。それから例えば、ホンダっていうロゴ、HONDA。あれなんかも時々バージョンアップというか、それは、本当に細かいところまでこうやろうあやろうって

やるわけ。だから、そうなる、そのものに対する思いについて、アウトソースの人が同じ思いを持てるかということそれはもう全然違うと思うよ。

【宗定】私はいつも極端に振ると、何かぼんやりとしていたことが浮き彫りになりますから。自明だと、自分たちがこの社内にいるのは当たり前だというふうに思っちゃうところがある。最近は経理とか総務も全部アウトソーシングするというようなビジネスも新しく出てきているんですよ。では次の質問をお願いします。

2. 5 知財と事業リスク回避について

【D】事業といいますか、製品開発をやっていく上で、自社だけの特許だけではなかなかやれないとか、他社の問題があるとか、ちょっとひっかかるものがあるとかいったような問題があるかと思います。我々から見るとグレーなものとかはあまり使わないようにと言っていくわけなのですが、それを経営者の立場からはどういうふうにその辺を見ておられるのかなというのを、ちょっと聞かせていただきたい。

【吉野】開発にはいろんなリクワイアメントがありますよね。リクワイアメントというのは要するに、こういうことを達成したいというものがありますよね。その中に特許、知財要件というのは入っているんです。それで、中身による、ケースバイケースだけれど、かなり大きな影響になりそうな場合には、やはり方針変更だね。要するに、それを使わないように、ひっかからないように別の方向でやるとかね。それはケースバイケースだね。

【D】そういう意味からしますと、実際に物によっては開発中止とか……

【吉野】うん。これはもう自社開発するために時間を延ばすとか。

【久慈】補足しますと、判断の仕方としては、コア技術になるようなものは他社から買わない

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

し、実施すれば侵害になってしまうようなものも、侵害は当然しないんですけれど、他社からは買わないですね。要するに心臓部分みたいなものを買ってたまるかという話ですね。そういうものについてはライセンスを受けない。ただ、現在の特許件数の多い状況では、コストダウンのためのちょっとした特許というのにひっかかってしまうということがあります。そういうものは、開発を変更したりいろいろと対応するのばかっているぐらい当たり前の特許なんですね。そのような場合はもういいという判断をしますね。いいというのは、お金を払ってライセンスを受けようということです。ただ、それも一時金レベルでおしまいにするとかそういう調整はします。あんまり後を引きずらないというか、その当たり前の特許でも、自動車の1機種は数がすごく多いですから、ランニングにしてしまうと将来に渡ってずっと負担になる場合があるんですね。ですから、できるだけそうならないようにします。

【宗定】ある資料を見ていたら、CPU、MPU、マイクロプロセッサユニットは9万件特許があって、1万社が持っているんだそうです。これはもうどうしようもないですね。だんだん技術のそういうシステムインテグレーションが進んでいくので、ホンダさんの非常に健全な、「コア技術は自分でやるんだ、周辺はしようがない」というのが僕は一番ベストな答えだと思うんだけど、皆さんが本当に知財部門で柱になるときはそれ自体が難しくなるかも知れない。非常に難しい判断を迫られることがお互いにあるかも知らないような難しい問題だと思います。それでは最後の質問お願いします。

2.6 知財リーダーについて

【E】我々は知財の変革リーダー研修ということ研修を受けさせていただいたのですが、それぞれ個々にリーダーとはどうあるべ

きかと考えながらの研修だったと思います。最後に、知財のリーダーとはどうあるべきかということを一言いただければ、ありがたいと思います。

【吉野】知財のリーダー？ どうですか(笑)。そうねえ。やはり、経営にどう資するかみたいなスタンスと意思をまず持つことだね。そうすれば、いろいろなことを考えるだろうし、いろいろな議論をするときにそれがひっかかってくるから、必ず重きを置かれるようになりますよ。やっぱり、どう企業全体に貢献できるんだろう、したい、しようという、まずそのマインドがあれば大丈夫だと思うよ。

【E】ありがとうございました。

【宗定】最後にEさんからすばらしい質問をしていただき、会長からすばらしい回答をしていただいて本当によかったと思います。本当にどうも会長ありがとうございました。

【吉野】いえいえ。

【司会(宇野)】どうも皆様お疲れ様でした。しゃべる機会がなかなかつくれなくて申しわけございません。それでは、この会はこれで終わります。どうもありがとうございました(拍手)。

出席者：吉野会長、久慈理事長、宗定専務理事、戸田常務理事、百瀬研修企画委員長、津田研修企画副委員長、土井事務局長、露木研修グループリーダー、宇野研修グループスタッフ

2004年度知財変革リーダー育成研修修了生：網屋毅之(花王)、高城真(松下電工)、冨田信朗(日本ペイント)、飛田保彦(技術トランスファーサービス)、野坂和人(アドヴィックス)、塚口直人(三共)、佐古圭司(トクヤマ)、小池淳一(東芝)、沢村将光(ユニ・チャーム)、青木哲也(ブラザー工業)、鏝分敏之(日産自動車)、佐藤英二郎(日立製作所)(敬称略)

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

