

## 企業経営における知的財産の活用

赤塚 隆 夫\*



近年、日本経済を取り巻く環境は、中国、韓国、台湾、タイなどアジア諸国での、低廉な労働コストに加え生産技術の目覚ましい進歩による、グローバルな市場での競争の激化など一段と厳しさを増している。また、ITなどの技術革新の急速な進展や欧米各国での知的財産保護の強化に対応し、より質の高い成果をめざし研究開発が推進されている。よって、その結果として得られた発明等の成果を適切に保護し、製品やサービスの付加価値の源泉として有効に活用することが不可欠な時代になっている。

このような時代背景を受け、日本政府は、2002年7月に今後の日本の国富の源泉となる知的財産の創造のより一層の推進と、それらの成果の適切な保護・活用による日本経済および社会の活性化のための具体的な改革行程として、「知的財産戦略大綱」をとりまとめた。この大綱は、知的財産の創造、保護、活用および人的基盤の充実に関する包括的な戦略が規定している。現在、政府はこれに基づき、「知的財産立国」の実現に向け改革を加速しているところである。

例えば1980年代、アメリカでは日本やドイツの急成長により産業競争力が低迷を続けていた。プロパテント政策は強いアメリカを取り戻そうと打ち出されたものであるが、およそ20年のときを経て、日本でも「知的財産立国」という方針を打ち出し急激な変化を遂げようと努力をしている。米国に続き日本でも価値の根源を知的財産に見出したといえる。

しかし、企業では研究開発に積極的に取り組む分野の選択と集中、その成果である知的財産の国内外での取得・維持管理方針、事業と直結させる仕組み構築など多くの課題を抱えている。このため、今後のグローバルな市場競争と研究開発競争を生き残っていくには、事業戦略や研究開発戦略と一体となった知的財産戦略を立案し実施する能力が、強く求められている。今まさに、企業の経営層にある者こそが企業の競争力強化と企業価値の最大化の観点から、知的財産を自社の企業経営に戦略的に活用していかなければならない時代にある。

研究開発をして成果がでてから出願し、権利化する。その結果、未活用特許や休眠特許が山積みされているというのが多くの日本企業の実態ではなかろうか。創造があって、権利化があって、活用しようということで、結果的に活用できるものを活用するというスタイルになっているから活用にベストな知的資産の構築が殆どできていないのではないか。

価値ある知的資産を構築するためには、先ず活用ということから戦略的に考えることが重要である。

\* 富士通テン株式会社 常務取締役 Takao AKATSUKA

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

そのためにどういう権利を取得し、権利の網を構築すればよいかを考え、そのためには例えば市場価値のあるどのようなテーマで、自社単独で、あるいはどこかと共同で対応したらよいかを考えていくことが必要であると思う。

現在では、多くの企業において、何らかの手法により戦略的な知的財産の取得、構築が実践されているであろう。しかし、活用から戦略的に考え、知的財産を創造し、出願し、保護することはたやすいことではない。

例えば、競合他社等との比較において自社の知的財産の力を量ろうとすると知的資産の価値評価が必要になる。かかる価値評価ひとつにしても、活用できた知的財産の価値、とりわけ実施料収入を得た知的財産の価値は、金額として定量的に比較的簡単に算出できる。しかし、そこまで辿り着いていない段階の知的財産の価値評価には苦勞する。

我が社でも活用できた一部の知的財産の価値評価額を基に、活用段階から順次工程を遡って、対象となる知的財産の件数と共に、例えば登録時点なら1件の平均的な価値はいくら、審査請求段階なら1件いくら、出願時点なら1件いくらというように価値評価額を算出する試みを検討しているが、確固たる価値評価の手法の確立は困難を要している。このため、安心できる出願目標さえも定まらないということになる。

このような知的財産の価値評価や戦略的な活用を踏まえたパテントポートフォリオ・マネジメントの研究は、当協会をはじめ多くの有識者の間でもより具体的で実用的なものへと検討が進められており更なる研究の成果を期待したい。

歴史的に振り返ってみると、アメリカのパテント政策は50年周期でプロパテントとアンチパテントの波を繰り返しているといわれている。この周期から考えれば1980年頃から始まるプロパテントの波は今まさに絶頂期である。わが国でも得意のモノづくりや先端研究などの事業戦略と一体となった知的財産戦略を推進し、知的財産経営時代の波を乗り越え、バランスのとれた真の「知的財産立国」となることを願う。