

技術経営における知的財産活動

落 合 敏 男*



技術経営<MOT>という言葉は、「技術投資，研究開発投資（必ずしもハイテクの差異化技術とは限らない）を事業に結びつけ利益の極大化を図る」と定義される。

また，経済産業省により「技術に立脚する事業を行う企業が持続的発展のために，技術の持つ可能性を見極め事業に結びつけ，経済価値を創出していくマネジメント」とも定義されている。

各企業の知的財産部門は，研究，開発，事業化の各ステージにおいて知的財産戦略を織り込み経営・事業戦略，技術戦略と三位一体の活

動を行っている。

しかし，経済産業省の指標で特許生産性（国際特許件数/研究開発費 5 期平均：日本190件/億\$ ⇔ 米国80件/億\$）は米国に比べ高いが，特許収益性（GDP/国際特許件数 5 期累計：日本16.79百万\$/件 ⇔ 米国43.98百万\$/件）が低いため，知財活動がGDPに結びついていないと指摘されている。

このことは，知的財産部門の活動が実際にはMOTに十分生かされていないことを示している。

現状，企業各社の知的財産部門は，この課題を踏まえ種々の取り組みを模索している。

さらに，技術革新の速さ，技術の専門化・複合化・複雑化により，自前の技術だけでソーシャルニーズに合った全ての技術や事業化へのステージに対応するのに無理が生じ始めているのも事実である。

このため，企業はM&A，企業間・産学連携アライアンスを実行し，開発のスピードアップを図るとともに，事業化確度の向上を目指す方向も模索している。

このような状況下，知的財産部門への期待はさらに大きくならざるを得ない。

知的財産活動は，研究開発（技術）と事業を結ぶ位置にあり，技術の目利き役として，つなぎ役として，自社らしさを持った技術資産を効果的，効率的に蓄積し，技術の利益への転換を推進していくことと考えられる。その遂行に当たり，知的財産部門に新たな役割が求められるようになってきている。

- ・ 技術や市場の言葉や事項を全員が理解できるように「通訳・翻訳もしくは可視化」する役割。
- ・ 「通訳・翻訳もしくは可視化」したものを社内，ときには社外にも公開し，技術面でのスパイラルアップや，事業面での最大活用のための連携強化を行う役割。
- ・ 「技術」と「経営・事業」の両方をマネジメントできる人材となって活躍するという役割。

私は，知的財産活動に携わる者として，日本の製造業における知的財産部門が，これらの役割を担う

* オムロン株式会社 執行役員常務 経営資源革新本部長 Toshio OCHIAI

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ことで、「ものづくり」に不可欠なイノベーションを支える存在になってもらいたいと期待している。

我社はグローバルでの成長拡大への戦略強化、および専門機能の強化を狙いとし、去る3月に「本社構造改革」を実行した。

詳細内容はHP等をご覧いただくとして、知的財産部門を、専門機能センタと位置づけ、開発部門や技術部門と独立した観点からの知財戦略の策定、グローバルにわたる知財創出と相互活用の主体的推進による知的財産価値の向上、さらなるプロフェッショナル化の推進、知財情報の顧客（経営、技術部門、事業部門）への提供をモットーに新たなスタートを切った。

知的財産部門は、上記のあるべき姿に一步でも近づくために、研究開発と知財の連携をより緊密化させ、開発の戦略的方向付けと評価を行える関係の構築、さらにはR&Dの上流から積極関与し、事業と技術の橋渡し役を実行する必要がある、この内容を考慮した組織改革でもある。

少し見方を変えると、企業競争力を従来の知的財産マネジメントだけで管理できる時代ではなくなってきている。これからは社員の技能、社内プロセス、顧客対応、評判の維持などといった知的資産まで含めた「競争力のポートフォリオ」を構築、維持、管理していかねばならないだろう。

知的財産部門としてどこまでやれるかはチャレンジングであるが、社内の他部門よりうまくできそうな分野は積極的に取り組んでいくことが必要で、併せて、知的財産部門としても経営者に対して、経営に貢献していることを具体的に見せる努力も必要と考える。

日本企業の経営がマーケットコントロール（顧客と会話しながら技術をベースに企画/商品化し、マーケットを技術、コストで差異化すること）を重視する知財経営に移行せざるを得ない今、マーケットコントロールを担う部門として知的財産部門の位置づけはますます高まりつつある。

また、知的財産がビジネスの重要なアセットとなった以上、これによって競争力を作り出すために他の部門と協力連携する局面が今後一層増えるものと思われる。

知的財産部門が大きな舞台に上がろうとしている今、企業競争力の中核を担う部門になりつつあることを忘れず、プロフェッショナル化を推し進めると同時に、より創造的な業務を行うこと、さらには経営、財務等にかかる見識を磨くことにも注力していただきたい。