

企業の知的財産戦略からみた「知的財産推進計画」

——知的財産を競争力の源泉とするために——

知的財産マネジメント
第1委員会第3小委員会*

抄 録 我が国の知的財産戦略は、2003年決定の「推進計画」から3年を経て、第1期を踏まえ第2期の施策が進行中である。しかし、企業知財部門が「本当に必要な知財政策」として求めるものからは乖離した施策も散見され、これは知財部門の現場実態と制度設計側のその認識の乖離が一因と思われる。当小委員会は、我々が求める知財政策作りの基礎となる知財現場の「実態」とその必然性を当事者側から偏りなく示すことを課題とし、先ず各委員の知見を総合して特許出願行動モデルを作り、更に小規模組織を訪問研究して三位一体経営の視点からも当該モデルの普遍性を検証した。そして事業自由度の確実な保全を求められる知財部門にとって、権利範囲が狭くても一つひとつが打たれ強い(=無効化が困難)多くの権利の網羅的構築が重要であること、必ずしも早い権利化が重要ではなく、むしろ活用時期に合わせ望ましい形の権利確定を志向すること、等の必然性をこのモデルをもって示した。

目 次

1. はじめに
2. 「違和感」について
3. ヤングレポートとパルミサーノレポート、及び米国の出願動向との関係
 3. 1 ヤングレポート
 3. 2 パルミサーノレポート
4. 企業知財部門の特許出願行動
5. 三位一体型経営における知財戦略の実態
 5. 1 本多電子株式会社
 5. 2 株式会社 樹研工業
 5. 3 考 察
6. 三位一体経営と企業知財部門のあり方
7. 企業知財部門の特許出願行動と制度設計のずれ
8. 制度設計者と制度利用者の摺り合わせ
9. おわりに

1. はじめに

平成14年(2002年)2月25日の内閣総理大臣

決裁により、「知的財産戦略会議」が開催され、我が国の知的財産戦略が国家戦略との位置付けの下に歩み始めた。以来知的財産の創造、保護、活用に関する「推進計画」が2003年版より毎年発表され、それに基づき数々の施策が打出された。

出発点とも言うべき2003年版の総論で語られた現状分析や状況認識は説得力に溢れ、未だ失われた10年の只中に居た我が国にとって「知的財産立国」こそが、長いトンネルを抜け持続的成長を続けていく上での最適解であろうと期待させるものであった。しかし3年を経て各年毎の推進計画を読み進めると、企業知財部門の現場の視点からは「違和感」を生じさせる部分が顕在化して来たとも感じられる。

* 2006年度 The Third Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

日本知的財産協会は、2006年10月13日付けで内閣官房・知的財産戦略推進事務局の意見募集に対し「知的創造サイクル推進のための検討課題に関する意見」を理事長名で発表し、産業界から「知的財産推進計画2006」を「要望」という形を以って総括した。

本稿ではこの総括を一步進め、企業知財部門の現場における事実認識に基づいた戦略が策定されれば、上記した「違和感」は生起しないのではないかとの思いの下、持続的成長を実現していくための「企業にとって本当に必要な知財政策」作りの基礎となる「事実認識」を論証・提示する。

2. 「違和感」について

2003年版推進計画総論の《「知的財産立国」の実現に向けて》¹⁾では、米国「ヤングレポート」を範とする形で我が国の「推進計画」が位置づけられている。同レポートは3章で概観するが、ここではその米国での出願動向への影響を見ることとし、図1に米国及び参考として我が国の出願件数の推移を示す。

図で見る如く米国では同レポート発表前後より、出願件数はなだらかに略一貫して増加している。特に近年の我が国の停滞と対照的にその増勢は顕著であり、2006年には遂に日米逆転の状況も予想される。

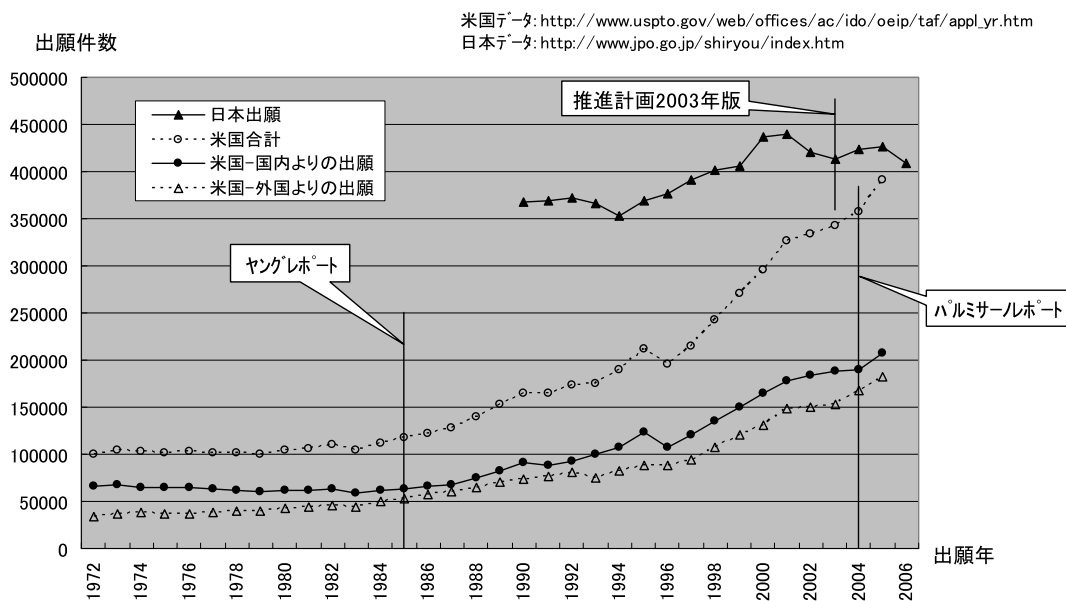


図1 米国の出願件数推移

プロパテントの下では、出願件数増加が予想されるのに対し、日本版「ヤングレポート」の「推進計画」をもってプロパテントを提唱しつつ、その「推進計画」の具体的施策や方針として出願件数の抑制を誘導することが在るとすれば、それは民間活力を抑えることにも繋がりが

ねない虞がある。

また、「推進計画」の具体化プランの一つである「AMARIプラン2007」²⁾では、「海外にも出願する出願の割合を増やすよう慫慂³⁾する(中略)海外への出願比率3割の実現を目指す」としている。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

海外への出願比率は個々の企業の事業戦略上から決せられ、本来多様なはずである。同プランには他にも「慫慂」が散見される。今、民間企業はコンプライアンス、CSR等で常に説明責任が求められ、当該企業にとって妥当性の説明が困難な行動をとることは許されない。

上記例示したこれらの事象が重なって「違和感」を醸し出しているものと思われる。

持続的成長という大義の下に官民挙げて取り組むことには、もとより異論のあろうはずもないが、その具体策の各論は制度設計者の方向性と制度利用者の方向性が異なれば、大きな無駄が創出される。上記した「違和感」を軽視することなく、以下の確な事実認識に資する「状況」を見える化していく。

3. ヤングレポートとパルミサーノレポート、及び米国の出願動向との関係

本章では、米国のヤングレポートとその系譜であるパルミサーノレポートを概観する⁴⁾。

3.1 ヤングレポート

1980年代前半米国は産業競争力弱体化が深刻視され、その強化策を検討すべくレーガン大統領が設置した産業競争力委員会により1985年に纏められた提言がヤングレポートである。同レポートは、競争力を「一国が国際市場の試練に供する財とサービスをどの程度生産でき、同時にその国民の実質収入をどの程度維持または増大できるか」と定義し、当時の米国の競争力低下を製造業の競争力低下によると認識した上で、新技術の創造・実用化・保護などの提言を行った。

日本が仮想敵とも見做されたが、ヤングレポートに基づく「強い米国のためのプロパテント政策」は、スーパー301条、スペシャル301条と相俟って米国の産業競争力を復活させ、90年代の強い米国を作り上げたと言われている。

3.2 パルミサーノレポート

プロパテント政策とともに90年代の競争力強化に貢献したのは、単純な大量生産から品質管理に大きく方針転換した経営管理手法の開発であったという指摘があるが、21世紀になり技術はより複雑化し、市場や情報のグローバル化が進むと、単なる効率と質だけでは競争優位を維持できないという認識が産業界に強くなる。そしてヤングレポート以降民間主導で組織された競争力評議会が、この新たな閉塞感を打開するにはイノベーションの継続的な推進が不可欠であるとして2004年に“*Innovate America*”（パルミサーノレポート）を提言した。

同レポートでは、イノベーションは「発明と洞察力の交差によって生まれるもの」と考え、近年イノベーションの生まれる形が変化しつつあることを説いた上で「イノベーションの新しい形」⁵⁾を見出し、その推進策について具体的提言を行った。同レポートはナショナリズムとグローバリズムのバランスが配慮され、諸外国との積極的な補完、共生、協働に重きがおかれているのがヤングレポートとの違いである。中国、韓国、台湾などの新興イノベーション国の台頭を背景に、もはや一人勝ちはあり得ないという認識の下、市場としても成長を続ける中国において、海外から対中国への直接投資額が、対米国へのそれを超えたことが影響したことは想像に難くない。

また、同レポートでは、イノベーションを推進するための政策環境の要素として知的財産が位置付けられ、知的財産はイノベーションのための不可欠の推進力であるとし、国際的な協調と標準設定のベストプラクティスを確立することを提言している。併せて、イノベーションへの確実な投資を呼ぶように特許の質を高めること、また、イノベーションの効率化のために特許データベースの整備と活用を提言した。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

図1での米国の出願件数の近年の増勢は、何を意味するのであろうか。少なくとも米国のイノベーション推進力が極めて活発であると見ることができる中で、我が国の出願停滞の打開こそ議論されるべきではないだろうか。

4. 企業知財部門の特許出願行動

企業知財部門は、第一義的に経営側から何を求められているのか。それは事業自由度の確実な保全、即ち自社製品そのものの排他力の確実な保全である。言い換えれば、自社製品をもって市場から他社製品を排除する、若しくは排除出来ないまでも有利にコントロールすることを第一に求められている。競業他社との熾烈な価格競争に陥ることのないようにできるのであれば、ことさら特許権でなくてもその企業が従来から得意とする方法に拠れば良かった。しかし、主に市場のグローバル化に伴いその様ないわばローカルルールが通用しなくなり、コントロールが利かなくなったため、一応のグローバルルールである特許権を主とした知的財産権にその替わりを求めざるを得ない状況となったのである。

しかし、その特許権も万能ではない。医薬品等に見られる様に、製品に関する基本特許の排他権がその製品を略全域に亘りカバーし、また利用関係等の複雑な権利関係も余り起こらない場合はともかくとして、一般的には数の限られた基本特許だけで自社製品を他者の侵食から守ることは並大抵でない、というのが企業知財部門の現場での実感である。

かつて米国の基本特許や原理特許に対し、日本が改良特許、周辺特許で対抗し効を奏したことが何よりの自信であると同時に、製品を守る側に回った時に実感する不安である。この不安を解消すべくパテント・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) がしばしば重用され、今や一般的に「組み合わせ群管理」といった概念で多用されつつある。即ちそれぞれに特徴ある排

他域を有した特許権の塊を全方位に配置し組み合わせ守りを固める方法である。先ずここに特許権を群にして行こう、換言すれば群れになるくらいの数を出願していこうとする動機付けがある。

以下この出願に関する企業知財部門の行動に焦点を当て見える化する。図2～5は、「出願行動」として当小委員会各委員の知財部門現場で蓄積された経験値の最大公約数的な纏めであり、出願件数が他業種に比較して多量である電気機械製造業の状況を特に考慮に加えた、一応の合理性をもって説明できる典型モデルである。

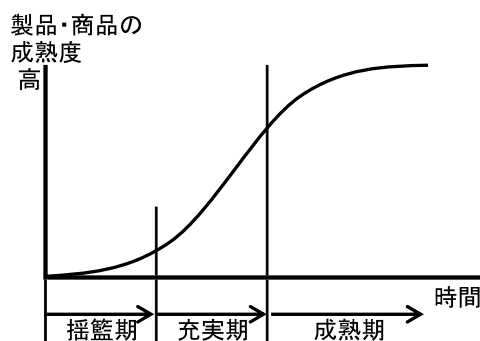


図2 製品・商品の成熟度推移

図2は、製品が企画され技術開発と共鳴しつつ事業として成熟していく過程を示している。その揺籃期は未だ製品の最終形態をどうするか試行錯誤の状態が続いている。揺籃期後期に略最終製品の方向性が定まり、それに向け開発のベクトルを合せ易くなるので、一挙に成熟度が向上し充実期を迎える。製品の設計や製造技術等の基本骨格が固まる充実期中葉から、成熟期に向けては全体骨格が完成し、続く成熟期前期と後期ではそれほど技術的成熟度に大幅な向上は無い。

しかし、大幅な向上は無いものの通例は外部環境の変化（その製品に対するニーズは若干ながらも常に変化しているのが常態であるので）に合わせるべく細部の仕様や製法を見直しつつ僅かながらも成熟度は向上し続けていると考え

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

られる。やがて、その細部見直しではもはや外部環境の変化に適合出来なくなると、当該製品の基本コンセプトを根本から見直さざるを得なくなり、当該製品そのものは市場から退場を迫られるに到るが、その時点は図示していない。

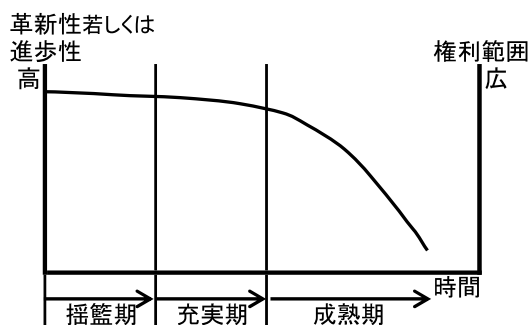


図3 製品等技術の革新性/進歩性推移

図3は、図2と同様の時間軸における技術及びそれに基づく特許の革新性若しくは進歩性（図左縦軸）の推移を示したものである。製品企画は、そもそも付加価値の高い、新規且つ誰にでも直ぐには思いつかないものを狙うので、革新性若しくは進歩性はその揺籃期において高い。また充実期においても、既に揺籃期の出願は公開され新規性の確保はそろそろ難しくなるものの、PPMを充実するために、原料、中間製品、製造方法、製品バリエーションや果ては販売方法まで、出願の方向性を変えることでそれぞれのカテゴリーにおいて比較的高い革新性若しくは進歩性を維持し得る。しかし、成熟期においてはビジネスが進行しており既知の部分が累積的に増加するため、新規性、進歩性を共に高く維持することには困難を伴う。

また、図3の線図は同時にその権利範囲の広狭も表すこととなる（図右縦軸）。即ち、その揺籃期においては未だ最終製品の姿が確定しない段階であり、製品の上位概念で広い特許請求の範囲を企図することに努め、且つ革新性若しくは進歩性も高いため当初の企図通りの特許請求の範囲で権利化が可能である。また充実期に

においても上記した様に相変わらず革新性若しくは進歩性の高さを維持しているのが、それなりに広い権利範囲を取得することが容易である。しかし、成熟期においてはその革新性若しくは進歩性の低さから、かなり具体的な内容に絞り込んだ特許請求の範囲を企図しないと権利化は困難であり、必然的に権利範囲は狭くなるざるを得ない。

従って成熟期は、革新性若しくは進歩性が相対的に低く、権利範囲も相対的に狭くなるという二重のハンディを負うことに注意しなければならない。

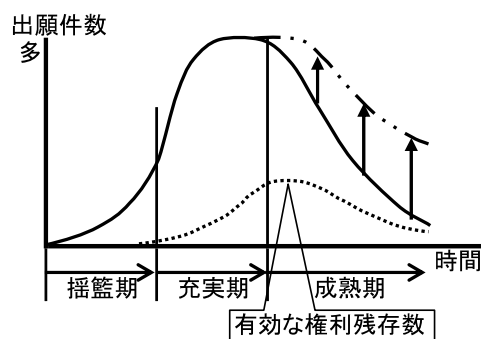


図4 出願件数推移

図4は、実線が図2、3と同様の時間軸における年ごとの出願件数の推移を表したものである。揺籃期は、最終製品の方向性が定まらない中で細部に凝った出願も無く技術成熟度も低いのであまり多数の出願は元々望めない。揺籃期後期からは、最終製品の方向性に沿った基幹の出願や、PPMを意識した漏れの無い出願をしようという動機付けが働き、年ごとの出願数が急激に増加していく。成熟期には図2に示した如く技術成熟度に大幅な向上が認められないため、いわゆる種切れの状態となり年ごとの出願数も減少してしまう。

この図4において、破線は他者排除に有効と思われる権利残存数を示す。成熟期も中葉を過ぎると揺籃期に出願した製品コンセプトの基幹と成るような特許がそろそろ存続期間の終期を

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

迎える。しかし、一方で成熟期は事業にとって生産技術も熟達し歩留まりも飛躍的に向上するなどして、事業の収穫期でもある。そして、その収穫が大きければ大きいほど競合他社から見れば美味しい市場であり、上手く参入できれば得るところの大きい新天地にも見える。ここで他者が「上手く参入できる」かどうかの決め手が知財権ということになる。権利範囲の広い基本特許や原理特許等の終期が迫っており、守る側の排他力が弱まっていれば他者が改良特許や周辺特許を取得して、当該市場を侵食することも不可能ではないと判断し得る。

そこで守る経営側としては、知財部門に鉄壁の防衛網か、少なくともこの市場に参入するには全ての知財権網を掻い潜らなければならないという難易度の高い障害物を侵入者に強要できる態勢を望んでいる。これに失敗することは経営側の知財部門への信頼を大きく裏切ることになる。

従って、企業知財部門として心血を注ぐのがこの時期の対応である。図4で↑が示す様に、成熟期において放って置けば自然低下する出願件数（図4実線）を何とか工夫により増加させるか少なくとも低下率にブレーキをかけるよう努力する（図4二点鎖線）。また図3の解説で、成熟期は革新性若しくは進歩性が相対的に低く、権利範囲も相対的に狭くなるという二重のハンディを負うことは示した。だからこそ一定の領域を埋めるには、幅が狭ければ数を増やして総合して勝負せざるを得なくなる。これは出願数の増加に繋がる。

また、図4の↑は、特許技術的な小手先の対応を意味するのではなく、状況を見極めつつ新たな関連領域開発の方向性を見出し提案・示唆することにより、成熟期に到った製品を再度充実期の状態に呼び戻してPPMを強化することも企業知財部門の役目である。いずれにしても結果としては図4の実線で示す出願数の低下傾

向を少なくとも二点鎖線で示す状況にすることが理想となる。

更には、図4の↑を努力しても、とても二点鎖線の状況に至らない場合、その事実を客観的に第一に把握できるのは知財部門である。技術・開発部門は自分自身の状況であるだけに客観的に評価し難い、若しくはしたくない部分である。いち早くその状況を技術・開発部門に、また経営側に警告することは、製品ライフサイクルの潮目を見逃さないための企業知財部門が情報発信できる重要項目の一つであろう。

最近「先使用権」が注目を集めているが、これは自分の庭への侵入者を排除せよという経営側の要求には応えられない。権利濫用ともいえるパテントトロール的な動きに対して、万全な出願態勢の上に更なる保険としての意味合いを見出すことができるのみである。

また、出願すること自体が外国特にアジアへの技術流出と同義の様に言う意見や、それを鵜呑みにした記事等が散見される。しかし、出願した内容が技術流出になるかならないかは明細書作成戦略の巧緻の問題であり、出願すること自体に技術流出の責めを負わせるべきではない。技術流出になるとの虞から出願を躊躇して営業秘密としていた技術が流出して他者に出願された場合、排他権を得るのは他者である（冒認出願であれば無効に出来るのが精々である）。技術開発投資をして得られるのが先にも記した先使用権だけで良いのだろうか。終身雇用が崩れ若年技術者の流動性が高まり、また2007年問題で熟練技術者の流動性も高まる中で、人に付いて流出する技術を他者に権利化されないためには、コチラが機先を制して出願する以外に防衛策は無い。

結論として、企業知財部門は権利範囲が狭くても一つひとつが打たれ強い（＝無効化が困難）⁶⁾多くの権利をPPMに従って網羅的に構築することが経営側から、第一に求められている

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

と認識している。

以下の図5は、図4に係争発現時期を示したものである。成熟期に達した製品が事業的に成功すればするほど市場においてプレゼンスが増し、競合他社の参入意欲を刺激することは上記した。従って、鉄壁と思っていた防衛網を掻い潜る侵入者が現われるのもこの時期からである。

PPMを駆使した鉄壁の防衛網は、その存在そのものが一応の侵入者予備軍への威嚇の役目を果たすが、究極には防衛網を形作る特許権の幾つかが実際の侵入者に対し有効な排他力を行使し得るか否かで防衛戦（特許係争）の決着が付けられる。従って、揺籃期に出願した特許も、充実期に出願したのものも、成熟期の出願もこの係争発現時期にその実力が試される。出願時期は異なるが、行使時期の予定されるこの時期にそれぞれの権利が確立されていれば目的に合う。即ち、各時期の出願がここで権利化されるように調整することが戦略上求められる。

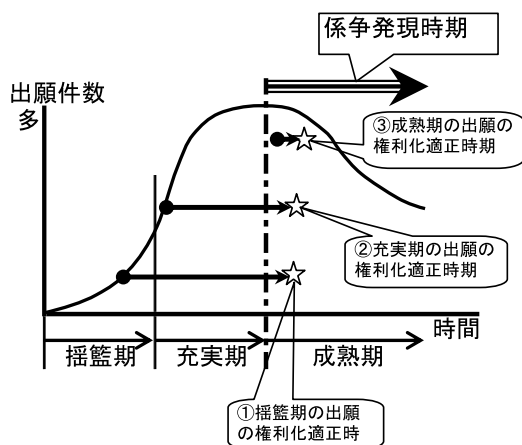


図5 各期の権利化適正時期

防衛網を形作る特許権の既に固定された技術的範囲を逐一吟味して、侵入者がその侵入隘路を見つけ出すことは、その隘路に成り得る全ての可能性を予想して確実に塞ぐべく、特許権者が権利を取得していくより容易であることが知られている。

米国ではこの非対称性を補償すべく reissue⁷⁾

により権利化後2年以内に限られるものの特許請求範囲の拡張が許されるが、反対に特許請求の範囲を狭めることのみ許される我が国では、米国と同様の効果を得るためには、権利化して特許請求の範囲を固定することを留保することが出願人として採用される選択肢である⁸⁾。係争の現場で必要とされるのは、特許請求の範囲が侵入者に対し適切な排他権足りうるか否かである。明細書に確りとした根拠が在り特許請求の範囲が変更可能であればそれで戦い得る。未だ審査請求中であれば特許請求範囲の補正をして権利化を決心し、早期審査制度を使えば審査待ち期間は現在2.4ヶ月⁹⁾でありタイムリーに権利範囲を固定することができる。

あくまでも侵入者の現出する時期に権利を固定し、攻撃力を最大化することが戦略的に求められていることに注目すべきである。

5. 三位一体型経営における知財戦略の実態

4章では、経験値の纏めである典型モデルを示した。見方を変えれば過去の集大成とも云い得る。しかし一方で、「今後の企業経営では、事業戦略、研究開発戦略及び知的財産戦略は、三位一体として考えるべき」¹⁰⁾との指摘・提言がなされ、これからの知的財産業務は、従来の特許権の取得・管理を行う専門業務としての位置付けに留まることなく、企業の競争優位と企業価値を高めるべく、幅広く他分野とも連携し、企業活動全般に影響を及ぼすことが求められている。

本章では、この三位一体型経営の視点から出願行動のあり方を検証する。

「三位一体型経営」とは文字通り上記の三戦略が一体として考えられ機能していることではあるが、大組織においてはそれぞれを担う部署が異なることもありその実現には通常困難を伴い、また大組織では他の幾多の要素が存在する

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ため実相が見え難い憾みがある。

そこで当小委員会では必然的に三位が一体に成らざるを得ない小規模組織に着目することとし、先進的で優れた見識を持ったリーダーの指揮下にある小規模組織の三位一体型経営下の知財戦略を見ていくこととした。具体的には、平成17年度「産業財産権制度活用優良企業等表彰」で特許庁長官表彰を受けた企業群と、平成18年4月11日経済産業省中小企業庁の選出による「元気なモノ作り中小企業300社」との双方に選出されている本多電子株式会社と、同じく「元気なモノ作り中小企業300社」に選出され、且つ経営者とその著書等で著名な株式会社 樹研工業を訪問しお話を伺った。

5. 1 本多電子株式会社

同社は、元々魚群探知機のトップメーカーであったが、ブラックマンデーを機に保有していた超音波に関する技術をコアとして、生産を積極的にアウトソーシングし、市場創造型／研究開発型企业に方向転換・特化した企業である。資本金1億2千万円、売上高約50億円／年で、この20年間の特許の出願数は約31件／年であるが、2001年以降毎年平均を上回る出願活動を展開している。

創業者の「オリジナリティのないことをやってもしょうがない。他所にできないものを作れ」というDNAを引き継ぎ、超音波の要素技術をコア技術として磨き、特許権で保護しつつも自己の技術を囲い込むことをせずオープンな形で積極的に先端情報を発信¹¹⁾している。積極的な産学連携や異業種交流、更にそれ以外のネットワークも使って、他者との共生という形で、超音波を使った製品の効率的な開発を進めている。

創造性／匠の技／未知へのチャレンジ、という企業としての「見えない利益」と、やりがい／楽しさ／わくわく感、という社員としての「見えない利益」を大切にするという企業方針

は、これらの「見えない利益」が無くなれば継続的に新たなものを生み出す「源泉」そのものが枯渇する、との考えに基づくものである。即ち、この「見えない利益」の実現こそが経営者の役目であり、これが実現できれば「見える利益」（営業利益／経常利益等）は後から付いて来るとの思想である。

そしてこれらの「見えない利益」の実現のため、例えば社員には交代で自社内「超音波科学館」での技術説明を館長として担当をさせたり、情報発信による外部からのビジネスチャンスの刺激を受けさせたりして、自社のコア技術を常に意識させつつ、超音波に関する技術者としてのプライドに作用させて、社員の活力を持続させる等の絶えざる工夫を積み重ねている。

5. 2 株式会社 樹研工業

同社は樹脂の微細加工技術をコア技術として最先端の製品を作り、その製品情報を発信して、ビジネスチャンスを獲得している樹脂加工メーカー・加工機メーカーである。売上高約20億円／年で、経常利益約1億円／年の企業であり、その出願傾向を見ると平成5年以降の出願件数は9件となっている。

カリスマ的経営者の先見性の下で最新機器の設備投資をし、それを社員の優れた技術と融合させることで新たな発想が生まれ、世界一のモノを作りそれを世界に発信している。方法論としては、形式知化し難い技術はそのままの形で堅持し、コア技術を具現化した誰にも模倣出来ない最先端製品を躊躇無くオープン化し、その情報を人脈・ビジネスを広げるために使う¹²⁾。それにより、新たな課題／ニーズを抱えた顧客からの引き合いが自ずと集まり、それがビジネスチャンスとなり、新たなイノベーションを進めている。

そのためにカリスマ的経営者は、社員である技術者とのコミュニケーションを欠かさず現場

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

での要求を常に汲み取り、その要求以上の最新鋭機器の導入により、技術者にチャレンジ精神を起こさせている。「弘法は筆を選ばず」ではなく「選ぶ」のであり、自己の技術に自信と誇りがあればあるほど、それを発現できる環境を何より尊ぶことを知り抜いている。優秀な技術者の後継にその子息が自ら入社してくる環境を作り出している。

5.3 考 察

当初小規模組織に着目にしたのは、「必然的に三位が一体に成らざるを得ない」との想定だけによるものであったが、3章で示した「イノベーションの新しい形」の「顧客と生産者が協働して物を作り出している、知的財産の所有と開放の双方がイノベーションを推進、中小企業のイノベーションに対する貢献が大企業の貢献に引けを取らないものになっている」と多くのキーワードを、上記2社に観察できたことは大きな収穫であった。以下に更なる考察を進める。

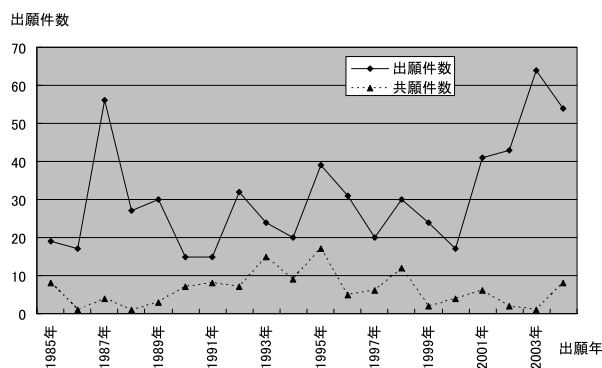


図6 本多電子の出願推移

図6に本多電子の出願状況を示す。

本多電子の年平均出願数は、31件/年となっているが、事業規模との比較でどの程度のものであるか検討する。比較として、出願数も多くその数が知的財産報告書で明らかと成っている東芝、日立製作所、富士通の各出願状況を見る。

東芝は、その「知的財産報告書2006年3月期

¹³⁾」によれば2005年度に7,357件の国内出願がされている。一方その2006年3月決算での単独売上は、32,570億円となっている。従って、単独売上1億円に対する出願数は、0.23件/億円である。ここで、単独売上に対する出願件数を見るのは、未だ利益に貢献するか否か不明な出願を、その収入ともいえる単独売上額で除することにより、その収入に対する出費ともいえる出願費用の負担率を見て、出願に対する当該企業の姿勢を見るものである。

同様に日立製作所は、「研究開発および知的財産報告書2006¹⁴⁾」によれば、2004年日本公開特許数が日立製作所本体で5,604件、同2005年で4,981件となっている。公開件数は出願件数ではないが、出願件数を公開件数と代替して考え平均値を取ると、5,293件/年となり、また売上は、26,554億円と計算され¹⁵⁾、単独売上1億円に対する出願数は、0.20件/億円である。

富士通では、「2006知的財産報告書¹⁶⁾」によれば、2005年度は国内出願数が4,700件を越えるとしており、2006年3月決算での単独売上は28,502億円で、0.16件/億円である。

国内登録件数ランキングで常に上位に位置し、出願件数も多いことで知られる上記三社の単独売上に対する出願件数は、0.23、0.20、0.16件/億円とほぼ似たようなレベルの数値が確認され同数値について指標として有意であることが推測される。

これに対し本多電子は、31件/年を50億円の売上で支えており、0.62件/億円となり、かなりの積極性が見て取れる。若しくはかなりの負担になっているであろうことが想像される。また、図6によれば近年この負担率が更に増える傾向が見える。

三位一体経営が確実に行われ「元気なモノ作り企業」として顕彰された優れた二つの小組織の実態を事業戦略の観点から見ると、自己のコアを確りと認識・強化しつつ自己のコアを積極

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

的に情報発信し、最適な第三者と協働で新たな価値を生み出し持続的発展を遂げて行く共通のシナリオが見取れる。しかし一方で、知財戦略の観点から眺めてみると、知財戦略の下位に位置する特許出願戦略については上記のごとく多大な負担を強いられつつも特許出願に積極的な本多電子と、特許出願を殆どしない樹研工業が対極に位置するようにも観察される。

そこでこの戦略を採用する上での違いを考察すると、先ず樹研工業のアプローチは、技術が人について流出することが抗し難く増大する現在の状況下においては極めて優れた方法論といえるであろう。しかし残念なことに、ある一定規模以上の組織ではこの方法論の導入にかなりの困難を伴うことが予想される。先ずカリスマ的経営者（＝松浦元男社長）の存在が必須条件となり、更に加えて社長と社員のお互いの息遣いまでも分かり合える組織規模の戦略だからである。

方法論として一般的に導入し得るのは本多電子の戦略であろう。非常にオープンに情報を発信し最適協働者を発見して素早く新たな価値創造に邁進する。そのために何より自己のコアについては確りと出願・権利化してコアを揺ぎ無く保全する、過大とも考えられる出願件数を維持している実態がそこに在る。図6で破線は共願案件の数を示した。全体の出願件数に対して、その比率も大きい。最適協働者と新たな価値創造をし、それをもコアとして取入れている活動を示すものと思われる。

6. 三位一体経営と企業知財部門のあり方

5章では「コアへの集中」という求心力と「情報のオープン化」という遠心力の一見相反する方法論に対して、三位一体経営故の見事な調和の成功例を観察し、三位一体経営の要請から、当該組織のコアなるものに対する排他力の

確保を、企業知財部門は確実に取り組まなければならない結論を得た。

このコアなるものは、コアであればあるほど歴史も長くその基本となっている頼りになる権利の数は残り少ないのが常である。コアをコアとして維持保全するためには不断のメンテナンスが欠かせない。丁度大樹がその内部が洞になろうとも、外表面に緻密な細胞をもって年輪を重ね幾世代にも亘って生い茂られるように、4. 図4の↑の活動が不断に求められる。即ち、このコアの排他力の確保・強化策はちょうど4. の図4で示した成熟期の態様と合致し、進歩性も相対的に低く権利範囲も狭いがその数は多い権利の盾が、コアをコア足らしめるためには是非とも必要である実態が確認される。

最近、企業の出願行動として量から質への転換が図られるべきということが語られている。即ち20世紀型の、周辺特許を大量に出願し多量の滞貨を伴いつつ長い審査期間を経て権利化する形から、21世紀型の、基本特許を厳選出願して早期権利化する形にすべきだ、というものである。そして制度作りもそれに呼応するが如く進行している部分もあると見受けられる。

しかし既述の如く、進歩性も相対的に低く権利範囲も狭いがその数は多いいわゆる周辺特許といわれる権利の盾も、革新的で進歩性も高い一握りの基本特許といわれる権利と共に重要であるという実態を認識すべきである。そしてその認識こそが持続的成長を実現していくための「企業にとって本当に必要な知財政策」作りの基礎となる事実認識であろう。

7. 企業知財部門の特許出願行動と制度設計のずれ

推進計画の柱の一つと言われている創造→保護→活用の「知的創造サイクル」を早く回すというテーゼ¹⁷⁾は、図5の③に示す成熟期にした出願において妥当であり、正である。何故なら

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

この時期の出願は既に守るべき製品の実態が顕在化しており、排他権の設定範囲（排他域）が明確なため、極端に言えば出願と同時に権利化されても良い。

一方それ以外の時期、即ち図5の①に示す揺籃期、②の充実期における出願に対しては、このテーゼはかえって混乱を招く可能性が高い。①、②ともにその出願時においては守るべき実態に未だ不確定要素が多く、出願後の早い時期（成熟期に未だ到っていない）に権利化し特許請求の範囲が固定されると、特許権の排他域と製品の望ましい排他域がぶれる可能性が出て来て、製品防衛の役に立たないという事態も起こり得ることは既述した。特に①の揺籃期の出願は出願日も早いため、侵害者の無効の抗弁に対しても一般的に強いと期待されるが、肝心の排他域が製品をカバーできなければその存在意義はゼロに等しい。

推進計画の具体化プランの一つとして発表された「特許審査迅速化・効率化のための行動計画」¹⁸⁾では、Ⅱ. 達成すべき目標として審査順番待ち期間が最終的に「ゼロ」と掲げられている。これが実現すれば審査請求期間が3年の現行法下において出願後3年で審査に突入することになり、「モノになるまで10年」と言われる一般的製造業の世界では揺籃期、充実期の出願は出願人の意思に反して早期に権利化されるという結果を招く。米国のreissue同様、特許請求範囲の自由度確保を欲する出願人は、特許請求範囲の更なる可塑性を狙って分割出願を余儀なくされ、不本意な出願増加に繋がることとなり少なくない無駄がここに創出され得る。

元々、創造→保護→活用の「知的創造サイクル」そのものは至極当然の事象を表現しているだけであり何の論点も無いが、それをただ早く回すことだけが正であるような議論には異論を差し挟まざるを得ない。この「知的創造サイクル」を、対象に依り、状況に依り上手く回す、

若しくは戦略的に回して行くというその工夫こそが知財戦略ではなかろうか。

早い権利化を出願人が必ずしも望んではいないという事態を、それが「本来的ではない」或いは「好ましくない、困った」事態と捉えるのではなく、必然・在り得る事態と認識することも「企業にとって本当に必要な知財政策」作りの基礎となる事実認識であろう。

8. 制度設計者と制度利用者の摺り合わせ

「推進計画」を目標の観点から見ると、「量」的な目標が多い反面「質」的な目標の部分が少ない。「質」をどの様に捉えるかは非常に難しい問題であり、統一した議論がし難いのは否めないが、一方で「質」の向上が望まれる状況下にあっては「質」についての目標設定の試みがあっても良いのではないだろうか。

現在、審査請求手数料支払い後も一定の条件下でその手数料を全額払い戻す新制度がスタートしている。払戻しが無いか有っても半額程度であれば、審査請求後に製品開発動向の変更があっても権利化の意味が無くなっても、コスト¹⁹⁾をかけてまで取下げ手続をする出願人は限られた数であったと思われる。そこに「戻し拒絶」²⁰⁾が発生するが、審査請求手数料が全額返還されれば、見直しのコストを掛けてでも取下げ手続をするコストメリットが生じ、また余分な審査をすることも無く出願人、特許庁の双方にとってメリットが大きい。

またこの「戻し拒絶」は、明細書の質の観点からも好ましいものではない。「戻し拒絶」には、審査対象の特許請求の範囲が引例の先行技術と略同じであるため、審査官を納得させられるような反論ができない、というような場合も少なからず含まれているからである。先行技術の認識が甘かった証拠である。自己の出願に占める「戻し拒絶」の率が常に自覚でき、加えて

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

分野別や他者との比較が容易にできれば出願の質の面で変革をもたらし得る。以上はほんの一例ではあるが、この一定の効果を持つと思われる「戻し拒絶」に関する数字は施策の目標値には挙がっていない。

制度設計者と制度利用者の実務を実行する者同士での摺り合わせが必要ではないだろうか。またそのためには、制度利用者側の体制も制度設計者側との対話者足り得る恒常的組織が必要ではないだろうか。「推進計画」の範と位置づけられているヤングレポートや、その後のパルミサーノレポートもそれぞれ「民」即ち制度利用者側が作成したものであること忘れてはならない。

9. おわりに

制度設計としての「推進計画」や関連施策は、「知財権」を主人公にその思想が組み立てられている様にも見受けられる。一方その制度を利用する企業にとって特に製造業にとっての主人公は、あくまでも我が持てる広義の知財を化体した「製品」である。この違いが施策の方向性の一部に「違和感」乃至「ずれ」を生じさせているのであろう。

一方で、元々「製品」をその主人公にした「模造品・海賊版対策強化」や「国際標準化活動の強化」等の国家間問題ともいえる事項については、我が国の知財戦略として国家が取り組むべき問題と認識され、積極的に推進されつつあり大いに心強く感じると共に更なるリーダーシップの発揮を望むところである。

知的財産立国をもって競争力のある国家日本を描く「推進計画」には、全体として、企業の知的財産戦略から見ても是非とも推進してほしい（共に推進したい）内容が詰まっている。「違和感」を醸し出すその「ズレ」は小さい。しかし認識された「ズレ」をそのまま放置することは、先々国家的な無駄に繋がる虞がある。

企業知財部門は、今やMOT²¹⁾を意識しかつての出願係ではない。しかし、特許出願は企業知財部門の最重要要素であり、今後もそうあり続けるであろう。企業知財部門の実態に即した現場の意見と、制度設計者の世界を見据えた見識をすり合わせ、的確な事実認識に基づいた施策を作ることによって、我が国の知財マネジメント分野にも革新すなわちイノベーションが起せると確信するものである。

なお本稿は、2006年度知財マネジメント第1委員会第3小委員会の福田雄一(小委員長, 日本ガイシ), 阿部雅樹(小委員長補佐, JFEスチール), 浅田学(積水化学工業), 安食静二(ケンウッド), 安達潤一(川崎重工業), 伊藤市郎(キヤノン), 稲垣克己(日本ゼオン), 榎谷雅司(日本曹達), 木村和正(日本触媒), 西田栄一(トヨタ自動車), 藤澤吉和(三井化学), 松井香奈子(愛知機械工業), 村井洋介(小松製作所), 藪田昌明(大日本スクリーン製造), 山崎紳正(凸版印刷)が執筆した。

注 記

- 1) 知的財産戦略本部「知的財産の創造, 保護及び活用に関する推進計画」2003年7月8日 3頁
- 2) 特許審査迅速化・効率化推進本部「イノベーション促進のための特許審査改革加速プラン2007」2007年1月25日 12頁
- 3) 読みは「しょうよう」。「傍らから誘いすすめること」を意味する(広辞苑第5版 岩波書店)。
- 4) 日本政策投資銀行「産業競争力強化に向けた米国動向と日本の課題」平成17年6月, 「Innovate America: Thriving in a World of Challenge and Change」Council on Competitiveness/米国競争力評議会 2004年12月
- 5) 「イノベーションの新しい形」として以下の様な状況が捉えられている。・敵対的と見られていた関係が補完的/共生的といえるものに進化。・顧客と生産者が協働して物を作り出している。・知的財産の所有と開放の双方がイノベーションを推進。・製造とサービスとの間に境界線を引くことが難しくなっている。・中小企

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

業のイノベーションに対する貢献が大企業の貢献に引けを取らないものになっている。・公共部門におけるイノベーションが重要な役割を担うようになっている。・専門知識が複数の分野にまたがるものになっている。

- 6) 無効化が困難ということと革新性・進歩性が高いということは、必ずしも一致しないということに注意すべきである。PPMでは、無効化されずに排他権を行使しえることが第一義的に重要である。
- 7) 35 U.S.C. 251 Reissue of defective patents.
- 8) 本稿は我が国へreissueの導入を示唆するものではないことを確認的に付記する。
- 9) この早期審査制度は、出願人の選択肢を複数確保し利便性を高めた優れた施策であり、特許庁の継続的努力により本文中に記した短期の審査待ち期間が維持されている。参照：知的財産戦略本部「知的財産戦略の進行状況」／知的財産推進計画2006 参考資料 2006年6月8日
- 10) 経済産業省「知的財産の取得・管理指針」平成15年3月14日 6頁
- 11) この情報発信には年間2億円以上の資金を投入しているとのこと。トップの情報オープン化戦略への並々なぬ確信がうかがえる。
- 12) 当初10万分の1グラムの小歯車の開発をスタートさせたが、それでは用途が在り得るので他者

が挑戦の可能性もあるとして、敢えて現在は用途が無いため誰も挑戦しない100万分の1グラムの小歯車を、安定的に製造する技術を開発し注目を集めていることは有名である

- 13) http://www.toshiba.co.jp/tech/pat/ip-report/index_j.htm
- 14) <http://www.hitachi.co.jp/about/activity/ip/index.html>
- 15) 2005年3月決算25,975億円、2006年3月決算27,133億円から平均値を採った。
- 16) <http://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/intellectualproperty/>
- 17) 知的財産推進計画2006, 総論2頁
- 18) 特許審査迅速化・効率化推進本部「特許審査迅速化・効率化のための行動計画」平成18年1月17日
- 19) このコストには、手続きコストの他に、取下げ該当案件を抽出するコストや、取下げることを組織決定する決済コストも含まれる。
- 20) 出願人が拒絶理由通知を受け、応答期限内に意見書・補正書の対応をなんらすることなくそのまま拒絶査定に到るケースを言う。
- 21) Management Of Technology 参考：「技術経営における知的財産部門の役割」知財管理 Vol.56 No.8 2006

(原稿受領日 2007年8月7日)