

## 「三位一体」経営に関する座談会

**開催趣旨** 事業戦略，研究開発戦略，知財戦略の三位一体経営ということが叫ばれて久しい。今回の特集号を発刊するにあたり，2009年11月2日の午前，JIPA事務所において，各業界を代表する企業の知財トップと中小企業の知財戦略支援に注力されている専門家にお集まりいただき，日本企業における三位一体経営をサポートする知財戦略，特に知財創造サイクルを如何に上手く回していくかについて伺った。

### 目 次

1. はじめに
2. 「知的財産の創造」段階での知財部門の関与とオープンイノベーション
3. 「知的財産の保護」についての取り組み
4. 「知的財産の活用」における課題と取り組み
5. 知的創造サイクルを実現する「知財人材」の育成と組織活動
6. 「三位一体経営」の実現に向けた課題と知財部門の役割

### 出席者

- 上野 剛史氏** (JIPA常務理事，日本アイ・ビー・エム(株)理事・知的財産部長)  
**河本 健二氏** (JIPA副理事長，日産自動車(株)知的財産部長)  
**武田 安弘氏** (JIPA常務理事，(株)ブリヂストン知的財産本部フェロー (本部長))  
**渡辺 裕二氏** (JIPA常務理事，アステラス製薬(株)知的財産部長)  
**土生 哲也氏** (土生特許事務所 所長弁理士)  
司会：**土井 英男氏** (JIPA事務局長)

<以下，発言者の敬称略>

### 1. はじめに

**【土井】** 本日はお忙しいところ、『知財管理』

特集号記事のための座談会に参加いただき，ありがとうございます。

事業戦略，研究開発戦略，知財戦略の三位一体経営ということが叫ばれて久しいですが，理屈では理解していてもなかなか実行できない企業も多々あると聞いております。特に日本企業は，技術力では世界的に勝っていても事業競争では負けており，商品，サービスの特徴に合ったビジネスモデルを基に三位一体経営を行うことが，プロイノベーション時代において事業競争力をつける基本であるとの指摘もなされております。

本日は，日本企業における三位一体経営をサポートする知財戦略，特に知的創造サイクルを如何に上手く回していくかについてお伺いいたしたく，各業界を代表する企業の知財トップ及び特許庁の事業で中小企業の知財戦略支援に注力され，中小企業の実情を知る専門家として土生弁理士にお集まりいただきました。

### 2. 「知的財産の創造」段階での知財部門の関与とオープンイノベーション

**【土井】** それでは，最初に，知的創造サイクルのベースともなる知財の創造段階での知財部

門の関与、特にその理想と現実、実態、課題等についてお話ししたいと思っています。昨今、声高に叫ばれておりますオープンイノベーションの観点からも、お話しいただければ幸いです。

まず上野さんには、IBM内におけるオープンイノベーションによる創造活動について、知財部門はどのようにサポートされているか、お話しいただければと思います。

**【上野】** まず、オープンイノベーションについて簡単にお話ししたいと思います。以前は、イノベーションは1社の研究所で研究成果を出して、それを事業化するのが典型的でした。ところが、技術が高度化、複雑化し、また、新興国が活躍する中で、激しい競争に打ち勝つためにはイノベーションのあり方も変容し、また、インターネットの出現等により、新たなアプローチでイノベーションを実現することも可能になりました。その中でオープンに世界規模で協業する、大学とか企業、政府が分野横断的に協働的に取り組むようになった、これがオープンイノベーションである、という認識でいます。

IBMでは、最近「スマートプラネット」というコンセプトの下での取り組みを行っており、これはエネルギーとか食料、水、交通、医療、といった社会問題をITの力を使って解決しようというものです。この活動に取り組むには当然ながら協業が不可欠で、一企業だけでは全く何もできず、政府や大学機関、そして様々な企業との協業が不可欠になります。スマートプラネットへの取り組みに対しては、社内の研究開発部門も積極的に関わっています。

そういう中での知的財産部門の活動として、何よりもまず、オープンイノベーションに向けて会社が採っているビジネス戦略自体をきちんと理解して、さらにその中で戦略的に重要な部分での創作活動のサポートをする、また、事業活動の自由、創作活動の自由を確保しながら、

また他社との協業もやり易くなるよう心掛けて活動に取り組んでいます。



上野 剛史氏

**【土井】** ありがとうございます。

次に河本さんには、日産自動車がルノー社との国際事業連携の下で、グローバル研究開発成果としての知財情報についてどのように共有化されているか、また“見える化”されているか、そのシナジー効果についてもお話しいただきたいのですが。

**【河本】** ご存じのように、私どもの会社は、自動車業界の中では珍しく海外メーカーのルノーと資本提携をしています。両社は親子関係ではなくアライアンスという関係をとっており、企業文化と技術を相互に尊重し、その中でシナジーを出す、という基本的なコンセプトでやってきています。

まず事業的にいうと、車は開発費が非常にかかります。そこで、例えば、ガソリン車は排ガス規制の厳しい日本で開発し、ディーゼル車は歴史的に強みのあるルノーで開発するとか、あるいはトランスミッションの場合、マニュアル車はルノーで開発し、オートマチック車は日本で開発する、というように、お互いの会社の強みの部分を分担して、その技術をお互いの会社で共有するようにしています。これにより、半分のコストで成果を共有することが可能になります。

また環境に関する技術、例えば燃料電池とか電気自動車、電池の開発、こういうものには莫大な投資が必要で、その規模は1社ではなかなか

かまかない切れません。例えば車両用のリチウム電池を5万台つくるには初期投資が200億円も必要になりますが、両社でこれに取り組むことにより、費用もリスクも分担できる上に、知恵は相互に活用することができます。

知財の帰属や活用に関しては、基本的に2つのやり方があります。1つは、得意な方が得意な方を補う、というやり方です。例えば、日産はガソリン車が得意なため、その技術をルノーが流用するという場合、ルノーから適用開発のお金をもらい開発をする、といった形態がこれにあたります。もう1つは共同開発といわれるやり方です。例えば、共通に使うエンジンに関してはお互いにお金を出す、という形態です。後者の場合は、知財も基本的に共有でお互いに使えるような形をとって、開発行為を進めています。



河本 健二氏

**【土井】** ありがとうございます。

次に武田さんには、先ほど上野さんにも伺いましたが、研究開発戦略を支える知財戦略についてお伺いします。特にブリヂストンでは戦略的事業ユニット制を採っておられますが、これらユニットの研究開発戦略に対する知財部門のサポートについてもお話しいただければと思います。

**【武田】** 基本的には現場の中に入って、その技術部門と一緒にやるというのが基本戦略です。これは後で説明いたしますが、重要テーマにつきましては、知財DR（デザインレビュー）活動をやっています。テーマを定め、

開発のスケジュールの節目、節目でゲート管理的な知財活動を通じて、技術なり事業なりと一緒に三位一体で回していこうというのが、基本的な考えです。これは2006年からスタートしたのですが、まだまだ十分ではないと認識しています。その一つは、知財DRテーマの選定が部門主体になってしまい、経営戦略を反映したテーマになっていないことがあります。今後は経営戦略と整合性をもったテーマが選定されるような仕掛け作りをして、より戦力を集中させた活動にしていければよいと考えています。

戦略的事業ユニット、ストラテジック・ビジネス・ユニット（SBU）について、少し説明いたします。まずこのSBUというのは、グローバルでお客様のニーズにスピーディーに対応できる組織ということで、地域別に、米州、欧州、アジア・大洋州、中近東・アフリカ・ロシア、中国がそれぞれSBUであり、その他、材別として、特殊タイヤ（建設車両用、航空機用、二輪車用）、化工品がそれぞれSBUです。

知財部門や本社の他の管理部門、品質部門等はグローバル・マネジメント・プラットフォーム（GMP）と言いまして、先のSBUをサポートするという仕組みです。グローバル・ヘッド・オフィス（GHO）が方針を出し、それに基づき各SBUが実施計画を作成し、その実施計画に対してGMPが支援していくような形になります。

知財部門はGMP機能として各SBUや関連子会社（ブリヂストンスポーツやブリヂストンサイクル等）を知財面で支援しますが、米州、欧州のSBU、ブリヂストンスポーツやブリヂストンサイクル等の関連子会社はそれぞれ知財機能を有していますので、実際に我々が直接出願・権利化業務を行うことはありません。そのようなルーチン業務は各社の知財機能に任せています。関わり方としては、グループグローバ



ルでのマネジメントの立場としてです。例えばタイヤの場合ですと、グローバル商品ですの  
で他社特許問題が起きたときには即グローバル  
な問題になりますので、日本だけで対応するの  
ではなく、アメリカ、ヨーロッパ等、いろいろ  
なところでの対応が必要になります。そのよう  
な対応の仕組みをどのように構築していくの  
か、また知財DRのような、日本が進んでいる  
ような仕組みを海外等のSBUや関連子会社に  
移していくとか、そのような活動をしています。  
そのため昨年よりグループグローバル知財会議  
を開催しています。そこでは知財機能のある  
SBU及び関連子会社の知財部門のトップを集  
めて、1日～2日かけて共通の課題に対する情  
報の共有化と個別問題への対応を行っていま  
す。

もう一つ、これは産学連携の観点があったの  
でつけ加えたいのですが、タイヤというのは技  
術分野的には非常に狭くて奥が深いので、他業  
界と比べ今までは産学連携の事例が少なかった  
と思うのですが、最近は基礎的な研究の重要性  
が増してきており、より積極的に大学や研究機  
関と連携をとる方向になってきています。

また、経営戦略との整合性やグローバルでの  
仕組み作りに加え、SBUや関連子会社に対す  
るサポートのベースとなるのはやはり知財情報  
の解析だと思います。技術開発はどうしても深  
く入り込む方向で、全体を俯瞰することがなか  
なかできなくなっているように思います。知  
財情報の解析に基づき、技術、経営の観点か



武田 安弘氏

ら議論することができる仕組みづくりが非常に  
重要だと思います。

【土井】 ありがとうございます。

渡辺さんからは、他業界に比べて製品化、事  
業化の確率が極めて低いと言われている研究活  
動に対して知財部門がどのように関与している  
かお伺いします。特に特許による独占性が強い  
と言われている製薬業界において、研究部門に  
対する他者特許情報提供の重要性についてもお  
伺いします。また、アステラス製薬では職務発  
明補償に加えて、開発報奨制度を採用されてい  
ると伺っておりますが、これについてもお話し  
下さい。

【渡辺】 医薬品においては知財の重要性が非  
常に高いというのは皆さんご存じのことと思い  
ます。機械とか電機と異なり、端的には1つの  
特許で製品を保護するというのが特徴でありま  
す。その中でも特に、物質特許をはじめとした  
基本特許と呼ばれるものが極めて重要です。1  
製品に800億円以上の研究開発経費がかかりま  
すし、成功確率が非常に低く、2万分の1とも  
言われています。このようなハイリスク・ハイ  
リターンの医薬品ビジネスを支えるために多大  
な投資と長期間をかけてR&Dをするわけです  
けれども、それを確実に回収するために、また  
さらなるR&D投資を可能にするために、質の  
高い安定な権利が重要です。これを追求するた  
めに出願相談の段階から研究者と密に打ち合  
わせを行って、確実に質の高いものが取れるよ  
うにという活動をしています。

特許の独占性が非常に重要な業界であります  
ので、他社特許への対応については真剣に取り  
組んでいます。障害となっている特許があるの  
かないのか、あるいはそれがどの程度強いのか、  
無効理由とか自分たちが侵害するような可能性  
について、いろいろな段階で判断しまして、必  
要に応じて情報提供とか異議、無効審判等によ  
って確実にリスク回避ができるように徹底して

やっています。

それから、医薬品の場合は独占性が強いということで、何でも自社でやっていくクローズドイノベーションと捉えられがちなんです。最近オープンイノベーションも出てまいりました。例えば、創薬段階におきまして治療ニーズの高い疾患での薬剤標的をどうやって見つけるかというところ、それから動物で効いても人では効かなかったり副作用が出てしまうために人での有効性とか安全性の予測が難しい、といった2つのボトルネックが挙げられます。これらの研究を社内だけでやるのはもう限界があるため、大学等での先端研究へのアクセスが非常に重要になってきています。特に最近、大型製品の特許満了を迎えるピークが2010年ということで、2010年問題と我々は言っているんですが、そういう事態を打開するためにも、革新的な新薬創出の活性化にオープンイノベーションというものが最近重要になってきたということです。

最後に、職務発明制度と開発報奨制度についてという話がありましたけれど、確かに私どもは新35条に適応した職務発明制度を合理的な形で準備しております。ただ医薬品というのは、開発に当たって発明以降の過程でもすごくたくさんの方が大きな寄与をする場合が多くありますので、発明者だけにハイライトが当たるのは、会社全体の製品化へのインセンティブにとって問題ではないかと考えました。そこで発明以降の開発に貢献した方も発明者と同様に報奨する



渡辺 裕二氏

ために、開発報奨制度というものを設けておきまして、両制度ともに製品が上市されたら、なるべく早い時期に報奨するという形で運用しています。

**【土井】** ありがとうございます。

最後に土生さんからは、知財の創造の面で、中小企業の知財戦略支援という立場で、何に力点を置かれているかについてお伺いします。特に知財部員がそれほど多くない企業、我々は「知財中小企業」と言っていますが、このような企業に対するアドバイスも含めてお話しただけですか。

**【土生】** わかりました。

創造という側面において、外から支援するとなると、私個人のバックグラウンドの問題もありますが、例えば研究開発を支援することはなかなか難しい側面があると思います。特に弁理士の立場であれば、出願時の発明のブラッシュアップを創造と絡めて説明されることもあるようですが、それも意味エクスキューズのような印象を受けます。そうしたブラッシュアップは、特許を取るという点からは有効な支援になりやすいのですが、本当にその部分が事業に生きる知財に結びついているかということを見ると、創造に絡む支援というのはなかなか難しいのが現実だと思います。

特許庁の支援事業で中小企業に喜ばれることが多かったのは、パテントマップを作成して研究開発の方向性を検討するということです。その他に、昨年ヒアリングをした中小企業の中には、知財活動の仕組みを研究開発や創意工夫の活性化に活かしている例が幾つかありました。

1つはサービス系の企業ですけれども、日々の業務に追われて現場のモチベーションが上がりにくいという課題を抱えている中で、サービスの現場で新しく工夫したことを社員に書き出させ、それを会社のナレッジとして蓄積していくという例がありました。その中で技術的な要

素を含むものがあれば、積極的に特許出願していくことで、創意工夫や新しいアイデア出しを奨励したところ、特許が直接収益に貢献したというわけではないですが、会社が非常に元気になり、収益が目に見えて向上したそうです。そういう知財活動の‘創造’への生かし方もあるのだということが一つ、これは中小企業固有の社内のモチベーションをいかに上げるかという問題です。

またもう一つの例では、独立系のメーカーですが、脱下請という観点から知財活動は非常に重要だと話されています。それは単に特許の効果はどうという問題よりも、自己を客観化するという意味で重要な活動だということだそうです。大企業の取引先から「こういうものできない？」と課題を与えられ、そこを自慢の技術力で「できました」と解決し、製品を納め、買ってもらって終わり、では使い勝手のよい協力メーカーで終わってしまうので、そこで一度自分たちはどうやって解決したのかということ、特許出願という作業によって洗い直してみる。すなわちこれまでの技術に対して自分たちが創り出した技術の違う部分はどこなのか、それを客観的に見直すことによって、自分たちの持っている技術の棚卸しができます。こういう作業をやっておかないと、ある企業が抱えている課題に対して自分達の技術をどのように適用できるか、自ら見出していくことは難しく、提案型の中小企業としてはやっていけないのです。そのために、特許出願という活動には重要な意味があります。これは特許権の持つ効力以上に重要な問題で、その企業では、発明者にクレームを作成するところから中間処理まで責任をもって取り組ませているそうです。その理由は、発明者とはかくひとりよがりになりがちだが、弁理士や審査官の客観的な目で評価を受け、それに対応する過程で自らがよく見えてくるということだそうです。でき過ぎた話だなという気も

しますが、現実にはそういう活動を通じてしっかりとシェアの拡大に結びつけていらっしゃる企業があるわけです。こうした取り組みを私自身がまだ支援活動の中で実現できているわけではないのですが、1つの視点として、創造を直接支援するのではなくても、創造が活発に行われるような環境をつくるために知財に関する活動をもっとうまく使っていく可能性はあるのではないかと感じています。



土生 哲也氏

【土井】 ありがとうございます。

皆さんから知財の創造段階での知財部門の関与についてお話しいただきました。多くの企業は一昔前の特許部業務から脱却し切れていないとの厳しい言葉を発せられている方もいますが、皆さんの会社には全く当てはまらないということがよくわかりました。



土井 英男氏

### 3. 「知的財産の保護」についての取り組み

【土井】 では次に、知的創造サイクルの中の保護についての特別な取り組み、不況下で費用削減の中での対策、国内外の知財保護制度に対



する要望等についてお伺いします。当然のことながら、活用を前提とした出願、権利化活動をされていると思いますが、具体的な活動についても触れていただければ幸いです。

まず上野さんには、エコパテントコモンズと特許保護の関連についてお伺いしますが、特に権利開放と独占的実施権の矛盾はないのかどうか、権利放棄との違いなどについても触れていただければありがたいのですが。

**【上野】** パテントコモンズ一般の話を見せていただこうと思います。これ自体は、むしろ特許の活用の話とご理解いただくと良いと考えています。

特許の活用という意味では、先ほど渡辺さんがお話されました「独占的に使う」という典型的な活用の方法もありますが、IT業界でよく行われているクロスライセンスで他社の技術にアクセスするために活用する方法もあり、それは別にライセンス収入に関心があるわけではなくて他社の技術に関心がある、というライセンスです。また、自社の技術をライセンスしてライセンス収入を得るという方法もあります。

一方、パテントコモンズとは、世の中に技術を広める活用方法で市場を拡大する、広まった技術を利用して自社の強みである技術を活かすことを通じて、ビジネスの成長を図るものです。

例として分かり易いのは、ソフトウェアのパテントコモンズだと思いますので、そちらでお話しますと、IBMではオープンソースのコミュニティーに対して、特許の無償開放を行いました。これはオープンソースとしてソフトウェアを世の中に出す場合には、特許は行使しないことを宣言したものです。逆に裏を返せば、商用のソフトウェアで出した場合は、権利を行使する余地は残していることになります。

この場合、該当する技術に関しては、商用のソフトウェアではなく、オープンソースとして

のソフトウェアが世の中に出回るようになれば、IBM自身も機能・性能が向上したソフトウェアを活用して、自社の強みであるハードウェア、ソフトウェア、サービスという事業に活かせることとなります。

従って、権利は存在することが必要で、放棄すればその技術は色々な方向に進んでしまうわけです。特許を活用し、世の中の技術が一定の方向に進むことを目指して権利を活用するものです。

**【土井】** ありがとうございます。

次に、河本さんには、海外、例えば市場としてはまだ先ですか、アフリカ等における将来の事業展開を見据えた権利保護戦略についてお話を聞きたいと思っています。

**【河本】** アフリカはあまりにも先過ぎて、多くの製品が出ず、シェアも低いため、もう少し身近なお話を聞きたいと思っています。

現在の環境下で、ありとあらゆるキャッシュフローの改善の策に手は打っています。しかしながら、キャッシュフローの改善は、場合によっては縮小スパイラルにつながる可能性があります。従って、選択と集中を加速しキャッシュフローの改善を図りつつ、明日への布石を打つことが必要となります。

選択と集中は、当たり前ですが、ビジネスに直結するものを優先させることとなります。当社でいうと、電気自動車の開発のためのタスクチームというものを複数設け、その中の1つにIPタスクチームがあります。知財と開発、場合によっては営業を交えた混成チームで、開発戦略に加え、どのようなビジネスモデルがいいのかということを検討することにより、事業へのサポートをしています。

もう一つは、先ほどもいったように、この時期は小さくまとまってしまうので、スキーでいうとジャンプをする直前の沈み込みのように力を蓄えることが必要です。このような意識は、

会社としても知財部としても持っていなければいけないと思います。知財部の中では、この時期にこそ出願や権利化の基礎体力をつけさせることにかなりの力をかけています。

**【土井】** ありがとうございます。

次に武田さんには、建設車両や飛行機の車輪向けなどの特殊タイヤのトップメーカーとしての権利保護戦略について、守りと攻めの両面からお話いただければと思います。

**【武田】** 最初に申しますと、特殊タイヤだからといって知財面での特別な活動はしていません。当社では、建設車両用タイヤ、航空機用タイヤ、二輪車用タイヤを戦略商品として位置づけ特殊タイヤSBUが扱っています。乗用車用タイヤや、トラック・バス用タイヤとは市場環境が異なり、また競合会社も限られて市場において非常に厳しい競争をしています。例えば、建設車両用の大型タイヤは、車両メーカーからの厳しい仕様要求（例えばタイヤ1本で最大負荷荷重100 t以上）や、様々な現場での使用条件に対応する必要があります。特に使用条件は個々の現場により異なるので、その条件をクリアするための技術開発は非常にシビアだといえます。それを支えるためには、当然既存技術がベースになって技術開発を確実に進めていくわけですが、車両メーカーや現場からの適切な情報を開発へフィードバックすることが重要で、いわゆるすり合わせの中で技術を作り上げていきます。様々な要求を高次元で達成する技術開発のハードルは高く、まさにメーカーとしての総合力が試される分野といえます。使用条件が厳しいのでちょっとしたことで耐久性なり耐カット性に影響がでます。したがって開発も非常に細かいところを技術的に積み上げていきますので、知財もその成果を保護するため、かなり細かなところまで出願し、権利化をしていくことが重要となります。航空機用タイヤでも基本的に同じで、使用条件の厳しさや安全性確保の

ため、また納期を含め、非常に厳しい技術開発が要求されます。特殊タイヤに限らず、ビジネスで勝つためにはユーザーとのすり合わせの中できちんとユーザーの要求を満たしていくことが重要で、知財の役割はその過程で生じた成果をきちんと権利化し、事業の優位性に結び付けることだと思っています。大型の建設車両用タイヤや航空機用タイヤは技術開発の厳しさから供給メーカーが限られてきており、優位性を確保する技術をきちんと知財で守ることが益々重要になってくる分野だと認識しています。

**【土井】** ありがとうございます。

次に渡辺さんには、製薬特有の知財保護面での課題、また、海外での権利化戦略などについてお話をいただきたいと思っています。

**【渡辺】** 対象となる病気には国境はありませんので、医薬品のビジネスというのは基本的にグローバルです。これを意識して多くの国に特許出願をしています。特にビジネスを確実に守ることが必要ですので、どこの国でも権利行使可能な、安定な権利を指向しております。また、基本出願だけではなくて関連出願等を出すことで分厚くその製品を守ること、開発に時間がかかることから特許期間の浸食がありこれを回復するための期間延長制度を利用することなど、案件や国ごとにきめ細かく対応し、製品保護期間の最大化を意識した対応を行っています。

グローバルに考えるに当たっては、各国の特許制度は大事なのですが、そのほかに医薬品は、各国の厚生当局によって承認されないと売ることができないという事情がございます。そのため、薬事制度もかなり意識しなければならず、例えば、国による知財制度、薬事制度の特徴とか変更を絶えずフォローして、最適な知財戦略に落とし込むような努力をしております。

保護対象も含めて、どこの国でも権利化あるいは権利行使できることが大事と申し上げまし



たけれども、やはり知財制度が十分に整っていない途上国での制度の運用とか改善に関しては、良くなることを期待しています。

日本での特許保護の課題に関しましては、ドラッグ・デリバリー・システム（DDS）特許の期間延長はまだ制度として十分ではありませんが、DDS技術に関しても新薬と同様の開発が必要です。そのため、DDS技術についても延長の対象とすることで、こうした開発への取り組みを促進するためのインセンティブを与えることは必要であると考えています。最近では、医薬品の新たな用法・用量に関する発明についても特許化が認められるようになったわけですが、審査基準の変更ということですので、司法判断も含めてやはり安定な権利保護ができるようになることを期待しています。

それから日本の審査運用については、進歩性判断とか記載要件等で欧米に比べてかなり厳しい面がありますので、やはりその辺は、足元で厳しいというのではなく国際的なハーモナイズも必要ではないかと考えております。制度関連では、やはり医薬の場合は開発に時間がかかり、開発途中での戦略変更というのもよくあることですので、審査着手時期に関して選択的に遅くすることも必要ではないかと思っております。

**【土井】** ありがとうございます。

最後に土生さんには、知財保護の面で、中小企業の知財戦略支援という立場で何に力点を置かれているか、お話しいただきたいと思えます。

**【土生】** 皆様方の話の中で十分に説明されているとは思いますが、やはり最初に確認しておかなければいけないことは、知財の保護と言ったとき、我々の業務において知財の保護というのが本質ではなく、あくまでも保護という手段を使ってどうやって事業活動に貢献するかということを常に念頭に置いておくことが重要だと思います。知財業務というのは、いかにして

競争優位をつくるかということが本質であり、競争優位をつくり出すために、他社の動きを制御する、外的に働きかけることによって相対的に自分たちを有利にしていく、すなわち知財の‘保護’というのは確かに1つの効果的な方法です。しかしながら、市場全体が大きくなることで自分たちの取り分が拡大していくという方法もあるわけで、その中で他社よりも早く自分たちが大きくなる、自分たちが早く強くなることで競争優位をつくり出すという戦い方もあるわけです。

渡辺さんからご説明いただいた製薬業界は少し違う領域になると思いますが、それ以外の事業というのは様々な要因が複雑に絡み合って競争優位というものがつくられていくので、昨年度の特許庁の事業で行った中小企業10社へのヒアリングなどの経験からも、やはりいかに市場を拡大するか、パイを広げた中で自分たちがどういうポジションをとるかというところを、経営者はとても意識されています。ある企業の例では、非常に画期的な製品を開発したとき、自社の生産能力に対して市場ニーズがあまりに大きいことに気づき、早々に大企業へのライセンスを決断されました。他の企業では、弁護士のアドバイスで権利侵害の警告をしたことがあるが、そのことがこれまでの知財活動の中で唯一悔いていることだ、と話されていました。その企業曰く、今になって思えば、警告によってその企業との関係が切れてしまったことで、自社にとってもある部分の可能性を潰してしまったのではないかと、今ならばもっと前向きな交渉ができたのではないかと、とのことでした。その他にも、ある装置メーカーの例では、収益への影響が大きい交換部品については保護を十分に図りたいが、装置そのものはある程度模倣されることは覚悟している、というお話がありました。知財で何が何でも押さえ込むのではなく、共存共栄の中で自社の有利なポジションを確保して

いくという発想です。

こうした企業に共通しているのは、その背景には、自分たちのオリジナリティーに確固たる自信がある、ということです。だから、市場が普通に拡大していけば、自分たちは勝てるはずだと考えています。その中で、自分たちのオリジナリティーの証明と、どうしてもビジネスとして守らなければいけない部分を押さえるために、時には知的財産権の外的な働きも利用する。そういった感覚でマネジメントされている企業は、知財で勝つのではなく事業で勝つという形をつくられているなという印象を持ちました。知財の仕事にもそういうマインドを持って取り組まないと、他部門と同じセンスで協調して仕事をしていきにくいと思うので、やはり根幹の部分では、知財による保護というのは本質ではなく我々が提供し得る手段である、頭の中ではどうやって競争優位をつくるかということを常に考えながら業務に取り組む必要があるのではないかと考えています。

また、特に今のような経済環境の下では、知財業務も効率化が重要になりますが、その点に関しても、要は競争優位を作り出すための本質になる部分を優先的に押さえていけばいいということなので、特に中小企業であれば経営者やキーパーソンに対して、どうして貴社の商品は売れるのか、何が顧客から選択されるポイントになるのかという部分をしっかりと詰めて、その周辺から保護すべきものを探していくことが大事になると思います。その確認作業から始めないと、「どんな発明がありますか」というところから入ってしまっただけでは、無駄なお金を使うことになりやすいと思います。

**【土井】** ありがとうございます。

皆さんから知財保護の取り組みについてお話をいただきました。各企業とも、自社事業の強みを伸ばすために、さまざまな戦略をとっておられることがよく分かりました。

#### 4. 「知的財産の活用」における課題と取り組み

**【土井】** それでは、次に、知的創造サイクルの中の活用について特別な取り組みと理想、課題、活用面での国内外の法制度に対する要望などについてお伺いします。特に特許情報の事業戦略、事業企画への活用例があればご紹介いただければと思います。

まず上野さんには、IBMの Patent・Portfolio・マネジャーによる Portfolio 管理とそのため使用されている World・Patent・Tracking・システムについてお伺いします。

**【上野】** まず、Patent・Portfolio・マネジャー (PPM) についてご説明します。PPMは、IBMのグローバルな特許、Portfolioを中央集権的に管理するチームで、技術分野ごとに分けて管理しています。技術分野ごとに PPM がいて、国ごととかビジネスユニットごとの管理ではなくて、技術分野ごとに管理をしています。国ごと、ビジネスユニットごとに管理すると、特許の管理、活用に関しても結局は局所最適を考えることになりかねませんので、中央集権的に管理することで全体最適を図るという方針で取り組んでいます。

ですから、どのような国で特許化を行うかという判断は PPM が行っていますし、また、特許の活用に関しても、PPM が積極的に色々なアドバイスをしています。具体的には、第一国出願がされたところでこの PPM がどの国に第二国出願するかを選択し、重要な案件については特許出願の途中でも色々アドバイスをします。また、権利化後も、その権利を維持するのか、維持しないのかの判断もします。

それから、World・Patent・Tracking・システム (WPTS) ですが、今申しましたように特許はグローバルに管理しており、それ

を管理するための社内管理システムがWPTSです。各知的財産部門の特許担当者や事務部門、またPPMやライセンスのチームがこのデータベースに様々な情報を入れて、その情報を参考にして日々活動しています。

**【土井】** ありがとうございます。

次に河本さん。日産自動車では攻めの知財で売り上げ20億円、2010年には30億円を目指す活動を行っておられると聞いていますが、具体的な活動と課題についてお話しください。

**【河本】** 金額はともかく、まず知財の活用に関する定義又は考え方を最初にお話ししてから、活用の話をしたいと思います。

先ほど土生さんもおっしゃったように、知財の活用はまずビジネスに貢献がないといけません。知財のビジネス貢献には、業界毎に違いがあります。自動車業界の特徴の一つで基本的に医薬業界や化学業界とは違うのは、他社の特許があるからやめようとはしにくいということです。お客様の嗜好が優先されるので、お客様が欲しいといえば商品は出さざるを得ないのです。従って、そこに特許があろうがなかろうが、商品開発を行わざるを得ないビジネスモデルを持っている、ということがいえます。もう一つには、各社が強み領域を有しており、かつ扱っている部品点数が非常に多いために、全てで他社に優勢に立てない、ということもあります。

そういったことを考えると、知財のビジネスへの貢献は大きく3つあると考えています。私どもではこれを日産IPウェイと名づけています。1つ目は、何といたっても、お客様にとって魅力のある商品を送り出し、他社との差別化のために知財を活用することです。これが一番の貢献です。2つ目は、どうしても他社の技術を使わざるを得ないような場合にクロスライセンス等を用いて設計の自由度を確保する、というものです。これも重要な活動です。3つ目に、社会に役立つ技術を自社だけでなく異業種も含

め広く普及させ、その結果、ロイヤリティー収入や部品の低コスト化につなげる、という貢献があると考えます。例えば、仮に「半導体赤外線センサー」というものを日産で開発したとします。これは車にはすぐ使えないが、他の市場、例えば電機業界で活用できる、というような状況が考えられます。そこでこれをライセンスすることにより、収益を上げられると共に、電機業界での大量生産により価格が大幅に下がる結果、ブーメラン効果として日産がその技術を使える、というようなことが期待できます。このように、技術を普及させることによって最終的に会社の利益につなげる、という考え方です。

次に、いわゆる知財ライセンスによる金銭的な収益向上に関しては、大きく3つの取組みがあると思われれます。1つ目は同業種へのライセンス、2つ目は異業種へのライセンス、3つ目は特許という枠にとらわれず、図面やノウハウも含めた技術を売っていく、というやり方での取り組みです。同業種の場合、各社は技術を持っているので、他社の問題特許だけを取得すればあとは独自開発が可能です。従って、特定の必要な技術だけをライセンスすればよく、このやり方は今でも多くの知財部が取り組んでいます。一方相手が異業種の場合、話は全く違ってきます。もともと異業種先には技術がないため、特許のみの売買は成立しにくく、場合によっては先方の開発行為をサポートする必要も出てきます。しかし多くの製造業は、技術を売るエンジニアリング会社ではないので、異業種の開発行為のためのリソースは、あったとしても非常に限られています。このように異業種ライセンスでは、その種のビジネス問題も絡み、サプライヤーの協力を仰ぐ必要がある等、技術をどうやって売っていくかは非常に難しい問題となります。最後の1つには、いわゆる開発途上国に対して、先進国が持っている技術をまとめて、技術支援も含めて移転していくという、社会貢



献的な一面もあります。もっともこれは今後の話になると思います。

**【土井】** ありがとうございます。

武田さんは、先ほどブリヂストンにおける知的財産デザインレビュー制度について触れられましたが、これについて具体的にお話しいただけますか。

**【武田】** その前に、タイヤ事業において特許を出す目的は、事業の自由度の確保であり、特許でお金をもうけるということは考えておりません。知財は自社事業に生かしていくというのが基本的な考えです。

デザインレビュー（DR）というのは目的が2つあり、1つは知財の質の向上、事業の優位性を確保する特許網の構築と、もう1つは、リスク低減、つまり他社特許を侵害しない製品を開発・上市するということです。大きくは開発効率の向上ということを狙いにして、開発の初期段階からスケジュールに沿って知財活動を連動させていこうという考えです。基本的に製品DRというのはどこの会社でもやっていると思います。その中には知財の項目があってチェックを入れます。特許出願しましたかとか、他社特許に引っかかりませんかという項目をチェックします。しかし、それだけで知財としてきちんとした特許網ができているのかとか、本当に知財の目でリスクヘッジができているのか、なかなかうまくいかないのではないかと考え、あえて知財の面からのDRということで、開発の節目、節目に技術部門、場合によっては事業部門を入れて会議を開催し、そこでチェックすることにしました。会議の中で特許出願がきちっと出ていますかとか、他社の特許はあるけれどもどういうふうに回避しますかとか、知財に関する問題を共有化して解決の方向性を認識しながら進めていくというものです。

したがって、この知財DRではどちらかというところと創造・保護が主になっています。活用をど

うするかといいますと、先ほど言いましたようにタイヤ事業におきましては業界トップということもあり、活用戦略は事業を守ることが第一です。したがって、知財DRでの確実な特許網の構築がすなわち活用の要諦になり、さらに他社特許に対する早期発見・早期対応が期待できます。ただ最近では模倣品や新興国からの追い上げ等の問題もありますので、きちっと権利を活用していこうと考えています。模倣品に関しましては業界としても対応しております。逆に、タイヤ以外と申しますのは業界トップというよりは業界2位、3位、また新製品で入っていくこととなりますので、ライセンスや権利行使等知財を上手く活用して事業の優位性を確保していきたいと考えています。特に最近、新技術においては、今まで私どもが経験しなかったいわゆる標準化といった知財の活用もあるので、その辺も含めて活用というものにもう少し戦略的に取り組んでいかなければならない状況にきていると思います。

**【土井】** ありがとうございます。

渡辺さんには、権利満了を控えた時期での後発品とのせめぎ合いとその対策についてお伺いします。また、先ほどの話で、成功の確率が非常に低いといっても研究開発の段階でたくさん特許を出されており、未利用特許が結構あると思いますが、その活用方法、M&A・アライアンス時での知財の対応などについてもお話しただければと思います。

**【渡辺】** 確かに医薬品の場合はほとんど自社製品なり開発品の独占性、事業の自由度確保というのがメインで、あまり活用というところに重きを置いていないのが事実であります。今もありましたようにむしろ侵害に対しては毅然として対処するというところで、権利行使のところにかなり重きを置いています。例えば、後発品とのせめぎ合いというのは重要でありまして、非常に大きな投資をしたにもかかわらずそれを

回収する前に侵害品によって市場を奪われるのは困るので、ここは深刻というか大きな力を入れて対応しています。

ただ、アメリカでは後発品とのバランスを重視した特殊な制度があり、製品が売り出されて4年を経過すると、オレンジブックというものに特許を掲載しているのですが、それに対して無効とか非侵害を唱えて、後発品申請ができるということです。そして、アメリカは世界市場の大体半分近くを占める大市場である関係上、特許満了よりもかなり前から特許係争が起る可能性が高い訳ですので、これに対しては慎重に事前に準備をしています。

ほかの国でもやはり基本特許の満了前後に後発品とのせめぎ合いがあります。国によっては特許があっても後発品が許可される国があり、そういう国では満了前に宣伝や販売されることもあります。それに対しては、侵害防止の対策をとるとか、あるいは製剤特許等の関連特許を使って、基本特許が満了した後でも可能であれば権利行使をして、製品の独占期間をより長くするような努力をしています。なお、訴訟のときには20年ぐらい前の出願が問題になるわけですので、そのときうまく対応していたらこんな係争は避けられたんじゃないか、あるいはもっとうまく解決できたんじゃないかという反省を生かして出願の質を高めることが重要と考えています。

それから、製品なり技術のライセンスインも数多くあります。これらは、将来の我々のビジネスとつながるわけですので、自社品と同様にかなり慎重に特許評価を実施しております。また、大学等との関係ですと契約関係で考え方が合わないという問題が多いので、その点を解決した上で契約をすることが重要であると考えています。

**【土井】** ありがとうございます。

土生さんには、知財の活用という面で中小企

業の知財戦略支援という立場で何に力点を置かれているかお話しいただければと思います。

**【土生】** 活用については皆様方のお話にも出ているとおり、‘活用’をどのように解釈するかによって論点がいろいろ変わってくると思います。これはある中小企業向け知財支援施策に関する会議に出ていた時の話ですが、これまでの政策整備で知財の創造、保護に関してはいろいろな支援制度が整った。その効果もあって、いろいろな中小企業が特許を出願するようになり、特許権を取得したところまではいいのだけれども、だからといって儲からない。次の段階の施策としては、活用方法を指南して欲しい、といった意見が出されてきました。活用という言葉はある意味非常に危険で、創造、保護、活用という表現をすると、どうも「資産活用でマンション経営を始めましょう」、「流行の資産を購入したら儲かりますよ」というような誤解を生んでいることが少なくないように感じます。活用を強調するのは、特に中小企業に対して、危険だと思っています。

あえて本来の‘活用’という言葉定義するのなら、個人的には、「企業活動の中で知財業務が必要不可欠な状態になっていること」と捉えるのが適切ではないかなと思います。10社のヒアリングで共通項として見えてきたこととして、これらの知財活動を不可欠な業務と位置付けている企業には一つのパターンがあります。まず出発点に経営者の意志があって、経営者がこういうことをしたいという考え方があって、それに基づいて企業は何らかの投資をするわけです。研究開発投資然り、設備投資も然りです。その投資は当然ながら回収が必要であり、回収の確率を少しでも上げるために、投資した成果物をなるべく権利化して、自分たちの有利な状況を作り出そうとしている。何人かの経営者は、経営者の責任として投資回収のために使える手段を使うのは当たりまえだ、という言い方をさ

れていましたが、「創造→保護→活用」というより、「意志→投資→創造+保護」によって投資回収、というサイクルを意識したほうが、特に中小企業の場合は、自社の強味を生かすという意味では有効なのではないかと思えます。そうした意識が明確であれば、仕組みとしては、実は知財活動というものは、会社の規模は小さいほうが実践しやすい。大企業のお手伝いをさせていただくと、全体像がなかなか見えず、サイクルとして意識するのは現実問題として非常に大変です。むしろ中小企業のほうが、全体のサイクルが見えやすいのではないかと思います。

ただ、もう一つ大事なことは、知財活動に取り組むに当たって、知財による実質的な効果というものをよく理解しておくことが特に中小企業の場合は必要です。大企業であれば係争の経験などから、実質的に期待できるのはこのぐらいの効果だということを的確に把握された上で知財部が動かれていると思いますが、中小企業ではその実質的な効果がよく理解されていないことが少なくありません。特許をとったらもう全部うちしか商品つくれないんだというように、経営者の知財に対する期待が過大であることがあるかと思えば、その逆に特許なんて事業に関係ないよと思いついて、本当はうまく知財の制度を使うことによって企業をよくできるのではないかと感じたりすることもあります。「たかが特許、されど特許」とでもいうような感覚が必要ではないかと思うのですが、そういう感覚をうまく中小企業に伝えながら、「意志→投資→創造+保護」というサイクルをつくっていけば、もっと日本の製造業の足腰が強くなる可能性があるのではないかと考えています。

**【土井】** 皆さんから知財の活用に関する取り組みについてお話しいただきました。知財の活用についてのとらえ方は、企業によっても、具

体的な活動の中身によっても変わってくるということが明らかになったという感じがします。

## 5. 知財創造サイクルを実現する「知財人材」の育成と組織活動

**【土井】** ここまでは三位一体経営をサポートする知的創造サイクルについてお話しいただきましたが、次はこの知的創造サイクルを上手く実現する知財人材についてお伺いします。具体的には、知財人材の育成、組織のあり方、研究開発部門とか事業部門との連携、後継者の育成などについて触れていただきたいと思えます。

まず上野さんには、外資系企業という立場で知財人材の育成はどのようにされているかお話しいただきたいのですが。

**【上野】** 人材育成の前提として、まず会社の組織があり、そこで活動する人が人材ですので、組織についてお話ししたいと思います。

今、IBMでは、グローバリー・インテグレートッド・エンタープライズ (GIE) という会社のあり方を目指して組織の構築に取り組んでいます。例えば、「インターナショナル」といった場合には、本社が世界中に指示をして各国では最低限の営業部隊、製造組織などだけが存在する、また「マルチナショナル」といった場合には、各国のことは各国でやる、日本のことは日本でやる、フランスのことはフランスでやるということになります。

それらに対して、このGIEでは、グローバルなIBM全体が1つの企業体として、ある業務を行うのに最も適したところで行うこととなります。ですから、必ずしも日本のことを日本でやるとは限らないですし、日本で日本以外のことを行うこともあります。

例えば今、IBMのグローバルな購買本社機能は中国の深圳にあります。このようなことは、今後もどんどん進むと思っています。こういう流れは知的財産部門でも同じで、日本の知的財



産部門は日本に関する仕事をする、という形からは徐々に変容してきています。日本に関するものを日本で行うことも多いですが、日本に関するものでも日本以外で行った方が良いものは日本以外で行う、日本以外に関することでも日本が強みを発揮できることは日本で行うようにしています。

従って、例えば発明の提案書に関して、発明者が提案書を出してきて、それを第一国出願して、第二国出願するというプロセスの中でも、発明者のいる国、それを評価する国、それを実際に明細書にする国、第一国出願する国、先行技術調査とか外国出願だったら翻訳をする国、第二国出願する国、そういった国に関しては、内部のリソースであれ外部のリソースであれ色々な国のリソースを使いながら行っています。ここでは発明の処理を例にお話ししましたが、それ以外のところでもどんどん進んでいるという状態です。

こういうことが進んでいる中で、人材については本当に必要なのは、もちろん英語もベースにはありますが、それ以上に大事なものは、とにかく何かについて世界最高水準でないといけないということです。ですから得意なことを一層伸ばす必要がある、得意なことがそこそこできるというレベルでは不十分で、得意なことについては世界で最も高い水準にあり、そういうスキルを持っていることで他の国の人達からも頼りにされる、日本で行うことこそが大きな価値を発揮する、ということが必要であると考えています。

**【土井】** ありがとうございます。

河本さんからは、ちょっと見方を変えて、先輩が持つスキル、ノウハウの後輩への伝授法などについてお話しいただけたらと思います。

**【河本】** これには妙薬というのではなくて、愚直にやるしかないと思っています。一つにはマインドセットが重要であり、もう一つにはスキ

ルを伝達するための仕組みが必要であると考えます。

マインドセットに関しては、部門長なりマネジャーなりが、部下のマインドセットを形成できるかどうかの一つの大きなキーになる、と思います。部内では、howじゃなくてwhatを出せ、とよくいっています。一般に知財部員は私も含めて、課題を解く知恵(how)はある一方、問題(what)の発見能力が弱い、と私は思っています。「何が課題かがわからない、発見できない。だから事が起きてから対応する。その結果どうしても後手に回り、先手を打ちにくい。」といった知財部員のマインドをどうやって変えていくのかが重要になります。マインドを高める方策の一つはアンテナを高めることです。よく例でいうのは「知財部は谷に居るのだから、パラボラアンテナをつけるか、丘や山に行かないと情報は入ってこないよ。待っていたらだめだ。」ということです。

次にスキルに関してです。とにかく知財は個人商店になりやすい業界です。しかも自動車は一つの事業に見えますが、例えばエンジンをやっている人と車体をやっている人とでは、技術が全然違います。そうすると、例えばエンジンでいい技術、やり方が学ばれても横に伝播していかない、ということになります。部内で壁があるようになっていくわけですから、そこを打破するためには、部内で何か共通の目標値を置いて、それを基に議論をさせるような仕組みを複数回さないとうまくいきません。

例えば私どもでやっているのは、登録特許をみんなで褒め合う活動です。「P-1グランプリ」と呼んでいます。これは、登録になった特許を年間で何期かに分けて、その特許が会社にどういう貢献を与えたのか、どのように権利化につなげたのか、ということ、グランプリのように選抜チームをつくって発表し合います。自分がどういう活動をやってきて、どういう特

許がよかったのかを自慢してみんなで褒め合うのですが、基本的に技術の伝承もそこで兼ねており、またプレゼンの能力も問います。グランプリは全員で投票をして、四半期毎に決めます。他にもありますが、このように地味ではあっても知恵を共有するというような活動を通して、スキルアップや伝承を図っています。

**【土井】** ありがとうございます。

武田さんからは、今の河本さんの話に若干関係するかと思いますが、ちまたでは、知財屋はタコつぼ人間が多いと言われていますが、タコつぼ知財人から脱皮させる方法、また、一方ではタコつぼ知財人も必要だという意見もありますので、この辺りについてお話しいただければ幸いです。

**【武田】** タコつぼ型の人は知財に限らずどこにもいると思います。1つの業務なり1つの製品なりをずっとやって、そこから動きたくないという人がそうなのかなと思います。会社の中では専門性が求められる部門と、いわゆる事業部門、ビジネスをやっている部門があります。この2つを見ると、方向性が違うと思います。専門性を求める部門というのは、ある1つの物事に対して奥深く考え、時間もかかります。時間がかかれば、100%にはならないと思いますが、結論に近づいていくところがあります。一方ビジネスをやっている人から見ると、いろいろな専門部署からの情報を集めて、ビジネスデザインをしていかなければならない。時間軸のあるところで判断していかなければならない。そうしないとビジネスチャンスを逸す。ある意味で方向性が逆だと思います。専門部署においては、専門的な判断がきちっとできなくてはならないということで、人材育成の基本としては専門性を第一としてきちんとやる必要があります。しかし、効率性を重んじるあまりこの状態を続けていくと知財部門がいわゆるタコつぼ型の人間の集まりとなってしまう恐れがあり

ます。最近では知財機能も非常に拡充していて、いろいろなところで知財が言われ出してきました。一昔前の特許部から知財部になってからは、特許出願・権利化機能中心から扱う領域が広がりを持つと同時に、社内他部門との接点も増えてきております。そのような環境変化の中で「タコつぼ型でない」知財を全社機能の中で捉えることができるゼネラリストをどう育成していくかというのがマネジメント上の課題としてあるのではないかと思います。

タコつぼ型からの脱却に関しては、今は本当に余裕がないのでなかなかできないのですが、基本的には部門内でのローテーション、知財機能の中でのローテーションというのを積極的にやっております。知財機能の中には、出願であったり渉外であったり、商標だったり、いろいろな機能があると思うので、それをローテーションしていくのは一つの手法だと思います。もちろん同一機能内でも製品なり事業の変更も行っていきます。本来であれば部門外でのローテーションも考えていくべきだと思いますが、現状ではまだ手が回っていないのが実状です。それでは、タコつぼ型は要らないかということ、要員の多いところの機能でのタコつぼ型というのはある意味でもいいのではないかと思います。例えば当社の場合では、出願系は全体要員の半分ぐらい、20名以上おりますが、その中の全員がゼネラリストになる必要はないと思っています。その人に聞けば全部わかるみたいな専門性の高い人もいていいと思います。当然これに対しては、先ほど河本さんが言われた伝承みたいな問題が出てくるとは思います。ただ一つの業務を一人の人に長い間任せるのは問題だと思っています。そこでタコつぼ化してしまうとその業務はその人しかわからなくなり、マネジメントとしてのリスクヘッジの観点からローテーションが必須と考えます。タコつぼ型の人間とそうじゃない人をどこで見分けるかですが、や

はりローテーションをする中で、見極めていくのかなと思います。それと、ゼネラリストにどのように育成していくかについては、私自身の経験を踏まえて考えると、重要なのは成功体験だと思います。例えば、出願・権利化という知財の基礎実務がある程度できるようになった若手を新規開発等のプロジェクトに参加させ、その中で責任を持たせた活動をさせることにより、プロジェクトの中で知財がどのような位置づけをもっており、どのように活用されるのかを経験させ、ビジネスに興味をもたせることがよいと思います。ビジネスの成功要因はいろいろあり、知財もその一つであることを理解させることができればよいと思います。

**【土井】** ありがとうございます。

渡辺さんには、知財部門における女性の登用、また研究部門から知財部門に転入した人たちの育成についてお伺いします。

**【渡辺】** 私どもの会社では全社的にダイバーシティー推進の一環として女性の人材活用に結構、力を入れています。特に知財部の業務はきめ細かい対応とか倫理観などが女性に向いていると思います。また、知財部の業務は、知識とか経験の蓄積が重要で、時間の融通もききやすいため、出産とか育児等のライフイベントがあっても継続して続けられる仕事です。このような意味でも、優秀な女性の活躍の場として知財部は適していると考えています。その結果、知財部は女性比率や管理職比率も他部門に比べると今のところ高く、全社的にも模範的な部署となっています。

人材育成に関しては、即戦力を求めてキャリア採用することもあります。基本は会社方針を理解して研究者等との人脈を生かすという目的で、やはり研究所等の社内関連部署からの異動をメインに行っています。その場合、ジョブチャレンジ制度あるいは社内リクルート制度を利用して知財に関して意識なり知識の高い方が

積極的に応募してくる、その中から選ぶという形で今は運用しております。中には弁理士資格を持っている人もいまして、そういう方は、やはり成長も早いと思っております。

育成に関しては、やはりチューターをつけてOJTを基本に知財協の研修等も活用しながらやっております。専門性を突っ込む部分もありますが、できれば幅広い経験もさせていきたいと。ただプロセキューション等では、国とかステージによってなかなかすべてを一度に勉強できないため、ほかの方との知識なり経験の共有を意識的に行うようにして、みんなで成長していこうという姿勢で今取り組んでいます。

それから、知財部門だけではなく、研究所等の関連部署の力量アップも大事ですので、知財意識高揚や仕事に生かすために定期的な研修を行っております。研修の中身はその部門の特性とか対象者のレベルに応じて複数用意して、演習も含めて研修内容がしっかり頭に残るような工夫をしています。また知財部は、今は日本橋地区の本社にありますので、研究所と少し離れています。そのため、知財部員が定期的に研究所へ駐在するようにし、研究者の個別相談やプロジェクトミーティングなどの際、具体的なテーマに関して知財面からの留意事項等を解説したり、知財も一体となって研究活動なり事業戦略等に参画するよう努力しています。

**【土井】** ありがとうございます。

では土生さん。ほとんどの中小企業には知財人材はいないのが実態ではないかと思えます。結局、外部の人材をいかに活用していくかが重要で、知財コンサルタントの立場から中小企業に対してどのようなアドバイスをされているかについてお伺いします。

**【土生】** 中小企業の知財人材を考える場合、まず一番大事なのは社長ご自身だと思います。社長ご自身が特許制度に詳しくなってくださいという意味ではなく、特許取得などの知財活動



で何ができるのか、どういう効果があるかということ、現実に即して正しく理解していただきたい、これが多分出発点になると思います。その上で組織としてどう機能させていけばよいか、これはもう規模や業種などによって様々です。おそらく一番まずいのは、社長がよくわからないので、特許に詳しい人材を採用したからあとはお任せ、というパターンではないでしょうか。また、実際はアウトソースになる部分が多くなってくると思いますが、アウトソースを受ける側の人材の問題として、最近弁理士会などでも知財コンサル、総合アドバイザーといった表現で取り組んでいるようですが、この議論で本当に問われているのは、新規業務だ、コンサルだといった形式の問題ではなく、機能とかセンスの問題だと思います。格好良くコンサルティングという形になっていなくても、特許事務所の弁理士として、その企業に本当の意味で役立つ知財業務を支えることが本質であるはずで、そういう意味ではやはり企業経験のある弁理士や、企業の知財部OBの方とか、そういう方のスキルをどんどん外部から中小企業に提供することが求められるのでしょう。

あと、私自身はまだ人材育成云々を言えるような立場にはありませんが、現場にいる者として知財業務について感じることは、とにかく細かい作業が多いということです。以前に金融に携わった経験と比べると、金融は細かいように見えて、最後は「えいやっ」とセンスで判断してしまう部分があるのですが、日常的な知財業務はとにかく詰めるところまで詰めていかなければならず、作業が重い。そうすると、俯瞰する目とかセンスを養えといったところで、明細書との睨めっこが続いて視野なんて広がるものではありません。武田さんのお話にもあったように、そういう細かいスキルを徹底して身につけていく、そういう人材も必ず必要なのですが、一方で戦略を考えるという点では、俯瞰できる

人も必要になります。ただ、こういう部分は研修とか知識ではなかなか補えない部分だと思います。研修とか勉強というのは、またその方向で睨めっこをすることになりますので。

大企業の方と話をしていると、若手にももう少し責任を持たせる経験を積ませてもよいのでは、と感じることがあります。金融の仕事をしていた頃の経験ですが、同じ金融マンでも銀行員に比べて証券マンは成長が早い。20代の担当者でもひとしきり経済を語れたりして、この違いは何だろうと考えていたら、証券会社では1年生、2年生でも、経営者相手に仕事を取ってこいといって放り出すらしいのです。そうすると、自分で工夫してやらなければならない。知財の仕事は若手に任せるときにも、1つの特許に責任を持つというよりは、視点として1つの商品とか1つのプロジェクトに「おまえ、責任持って知財でできることをやってみろ」というか、1つのプロジェクトや商品に対して責任を持つという姿勢で仕事に取り組ませる。特許事務所であれば、クライアントにどのように自分が貢献できるか自分で考えて取り組ませる。自分自身を考えてみても、果たしてクライアントの事業にどれだけ貢献できているかを考えると、考えるべき要素が多くなって、非常に悩ましい問題です。ポジションと課題を与えるということは、この業界でも主体的・戦略的な人材を育てるために必要なのではないかと考えています。

**【土井】** 皆さんどうもありがとうございました。人材育成は1日にして成らずということで、信念と計画性を持って地道にやることが重要であることがよく分かりました。

## 6. 「三位一体経営」の実現に向けた課題と知財部門の役割

**【土井】** 最後に、知的創造サイクル全般、及びこれを実現する三位一体経営について所属会

社や個人の考え、課題とか、今後の知財部門の役割と具体的な活動についてお伺いします。

まず上野さんには、技術標準化と特許という切り口からお話しいただきたいと思います。

**【上野】** ITの分野では、本当にこの技術標準がなくてはならないものになっています。同じ規格の製品ができるというだけではなく、ネットワークに様々なものが繋がるようになり、そのネットワークを介して様々な処理が行われることとなりますと、標準なしには製品・サービスが提供できない、という状況になりつつあります。

標準の技術的な内容や、また、標準の規約が重要なのは当然ですが、さらには、標準化団体そのもののあり方や標準の策定プロセスも重要になっています。標準策定がしっかりと中立を保ってなされているのか、透明性があるのか、きちんとしたガバナンスが働いているのか、そういう部分にも着目して取り組んでいます。

最近では、益々オープンな標準が重要になっています。オープンな標準では様々な人達が開かれた参加プロセスで標準の策定に関わり、そこで策定された標準は誰もが採用できるようになります。IBMも、オープンな標準に関する支援をしています。こういうオープンな標準があれば、世界中の最も優れた技術を組み合わせながら、最終的な製品・サービスを創り上げることが出来ます。

もちろん、重要な技術は知財の保護も積極的に行いますが、一方で、先ほど申し上げたパテントコモンズの活動を通じて、オープンな標準を世の中に広げる普及活動にも取り組んでいます。

**【土井】** ありがとうございます。

河本さんには、グループ企業、特にグローバル面での三位一体経営についてお話しいただければと思います。

**【河本】** 商標、意匠、特許（技術）に分けて

お話しします。

商標は何といってもグローバルネーミングとあって、車両名を世界で共通の1つの名前を使いたいという動きがあります。日本の本社知財部がセンターとなり、各国各拠点の商標担当リーガルと連携をとりながら、グローバルネーミングをつくっています。各拠点とは定期的に月に1回ぐらい、テレビ会議でミーティングをしています。

意匠に関しては、皆さんご存知のようにデザイン模倣が大きな問題です。どこの車かどの辺りで模倣されるかを、日本知財で監視しています。もしデザイン模倣が発覚した場合は、当社は、意匠権による権利行使も含め、デザイン模倣は絶対に許さない、という強い態度で接しています。

特許（技術）に関しては、自動車業界は今まで自前主義といわれ、大部分を自分で開発してきました。しかし、今後はますますオープンイノベーションを上手に使う時代になってきます。この場合、例えば他業種とのジョイントベンチャー等、お互いの強み技術を持ち寄って新会社をつくっていく、というような形になったとき、知財の取り扱いが大きな問題になってきます。

今後は、知財をグローバルな事業活動にどう貢献させていくのかが問われる時代になると思います。その意味でも今後の知財部門の役割として、顕在化している課題に取り組むことに加え、将来のリスクが読めるかどうかも重要になると思っています。そのリスクを読むために、少なくとも各個人がやるべきこととして、常に課題を3つぐらい持つておくことが必要と思っています。「今の業務の課題は何」と聞かれたとき、答えられない人が多いのですが、これではたぶんリスクを予測することはかなり困難になるでしょう。

**【土井】** ありがとうございます。

武田さんには、同じくグループ企業の知財権の一元管理を実施するに当たっての課題、先ほどお話いただいたSBUとの連携についてお話させていただきたいと思います。

**【武田】** 「タイヤ会社・ゴム会社として名実共に世界一の地位の確立」を目指すという全社方針に基づき、知財部門も活動しております。具体的には、全体最適な知財管理体制の構築を第一の課題として主に体制面での整備を推進しております。具体的には3つの施策で取り組んでいます。第一は組織の面で、先ほども言いましたが、知財問題はグローバルで対応しなければならないような問題が多いので、グループグローバルで知財機能を束ねる組織・機能の強化を推進しています。各SBUの知財機能との円滑なコミュニケーションの醸成を図り、知財問題を共有化するため、グループグローバルでの知財会議を開催したのはその一例です。各SBUの知財機能の状況は凸凹があります。例えば米州SBUでは特許弁護士もおり体制的に充実しておりますが、そうでないSBUもあります。このようなSBUを取りまとめ、グループとしての知財機能を強化していくために各SBUに対して支援していくことが求められています。第二は、知財の一元管理の問題です。当社は、研究開発活動で得た技術や保有する特許権・商標権を国内外のグループ会社へライセンス供与し、技術料・商標料として徴収しています。このライセンス収入は、当社の技術力やブランド力を更に高めるために用いられ、それによって得られた知的財産権は更にグループ会社にライセンス供与されます。このようにして、当社の知的財産権は全世界のグループ会社で活用されるわけですが、その活用を円滑にするため、知的財産の一元管理を推進しています。第三は、このような2つのことを推進していくインフラとしてデータベースの一元化の問題があります。海外との連携でまだ困難なところもあ

りますが、現在鋭意推進しているところです。

当社は、1988年に米国ファイアストーン社を買収してグローバル化をスタートいたしました。知財部門においても、その歴史を踏まえて、新しいグループグローバル体制の構築を目指しています。経営の意見が反映されるような知財DR活動の推進や、その活動をグループグローバルに展開し、グループ全体として知財力を向上させることで一步一步進めていきたいと考えています。

**【土井】** ありがとうございます。

渡辺さんには、基礎研究から製品販売までの長期間にわたる知財活動の課題、多額の研究開発費と製品販売などによる回収効率について話させていただきたいと思います。

**【渡辺】** 医薬品の場合は先ほど来申し上げておりますとおり、どうしてもリスクの高いビジネスモデルであります。しかも永続的に成長するためには、将来にわたって優れた新薬を出し続けるというところはかなり重点を置いています。したがって製品になったものからいかに利益を取るかというのが大事です。そういう目的のためにライフサイクルマネジメントと称して、製品寿命の最大化に会社をあげて取り組んでいます。例えば、基本特許だけではなくて製法とか製剤、いろいろな関連特許出願で総合的に権利を取得して、長期の保護を目指し、そのために、知財部員が各プロジェクトに実際に入り込んで、開発戦略と一体となった知財戦略を追求するように心掛けています。その中で、河本さんがおっしゃったように、見えていない部分も含めてリスクなり価値なりを見て将来に生かすような活動が必要と思っています。

連携相手に関しましては、創薬なり開発とか市販後など、段階ごとにいろいろ相手が変わってきます。そういう相手の状況を理解しながら、密接な連携を行って、製品の競争力強化の作戦を一緒になってつくり上げていくことが理想で



あると思っております。実際にそれをやるに当たっては、確実にそのビジネスの最適化とカリスクの最小化ができるように、受け身じゃなくて積極的にそういう能力を獲得あるいは感度を磨きながら、情報発信なり協働を積極的にできる人が必要で、知財の専門性も重要なのですが、グローバルビジネスセンスがやはり大事であります。グローバルも視野に入れたネットワーク形成が得意な人材が多く出てこない、なかなか期待にこたえられないんじゃないかということで、日々研鑽しているところです。

**【土井】** ありがとうございます。

最後に土生さんには、基本的には中小企業でも大企業でもやるべきことは同じであると考えますが、経営者、知財担当、研究開発担当、事業担当それぞれにおいてやるべきことは何かについてお話いただきたいと思っております。

**【土生】** 私がこの知財の世界に入ったのが2001年で、国の政策などで知財戦略が言われ始めた時期です。私自身もいろいろ考えてきましたが、最近特に感じることは、本日の座談会のように大企業の最先端で活躍されている方々であるとか、あるいは中小企業で実際に業績を出している企業の社長にお話を伺うと、多くの皆様は知財経営だ、知財戦略だと特別意識しているのではなく、当たり前のように実践をしておられるということです。企業としては経営戦略、事業戦略というものが当然に存在し、その事業戦略を少しでも円滑に推進するために知財の活動がどのように貢献できるかということをとにかく地道に実践しておられて、むしろ皆様方が悩まれているのは、知財経営や知財戦略がどうなのかということではなく、それを実践する上での個別の課題にどのように対処していくかということであるように思います。ある中小企業の社長は「世の中で知財戦略って騒がれているから、私たちのやり方とは違う、何かびっくりするような新しい経営手法があるのかと思って

いたのですが、そういうわけではないですね」と仰られていました。知財経営、知財戦略と言葉で言うのは格好いいですが、現実の問題はそこにはないというのが実情かなと思います。

しかしながら、大企業とのお付き合いの中で、責任者である部長のお話を伺うと、全体の問題をいろいろ考えておられ、マネージャークラスの方からは、部長の問題意識は理解しているものの、一方で現場では泥臭い問題がいろいろあるというお話を伺い、さらに現場の作業を引き受ける特許事務所に勤める弁理士の話では、大企業からこんなひどいリクエストがあった、どうなっているんだ、みたいな愚痴を聞くことがあります。そうした現実を考えると、課題として見えてくるのは、知財活動のあり方や意義をどれだけ組織全体で共有できるか、ということです。中小企業でも知財に対する考え方や全体に浸透している企業というのはまだ一部だと思うので、事業戦略の推進に知財活動をプラスに働かせることが知財でできるんだということ、どうやって中小企業の方にも多く気づいていただくか。ここを伝えていく努力というのは、やはり必要だなという気がします。

大企業についても、その企業にとっての知財活動の位置付けや意義、それが知財部や関係部門でどれだけ共有できているかは、大きな問題であると思います。知財活動を通してこういうことをやろうとしているのだ、事業部門に貢献し、企業にとってプラスになるのだ、ということ、一般論ではなくその企業の問題としてわかりやすく整理して、「おお、そうか」「知財、頑張っているな」と共感を得られるようなストーリーを書いて、基本的な意識を共有していくこと、浸透を図っていくことが重要になるのではないかと思います。

**【土井】** 皆さんどうもありがとうございます。「失敗の本質－日本軍の組織論的研究－」という文庫本があります。日本軍のノモンハン

事件以降沖繩戦までの第二次大戦前後の日本の主要な失敗策を通じて日本軍の失敗の原因を追究しています。この中で、6つの作戦に共通する戦略上の失敗原因として、組織としての日本軍が環境の変化に合わせて自らの戦略や組織を主体的に変革することが出来なかったことが指摘されています。現代の企業活動についても肝に銘じるべきことで、主体的に独自の概念を構築し、フロンティアに挑戦し、新たな時代を切り開いていくことが企業に求められています

が、本日の皆さんの話からも十分に窺い知ることが出来ました。

本日は限られた時間でしたが、知財創造サイクルを如何に上手く回していくかについて、いろんな視点から具体的なお話をいただき、読者には大変示唆に富む座談会ではなかったかと思っています。それでは、これで本日の座談会を締めさせていただきます。

(原稿受領日 2009年12月2日)

