

## 日本企業の新しい知財戦略策定に向けて

久 慈 直 登\*

**抄 録** 日本企業の知財戦略は、日本企業の経営戦略自体がなかなか変えにくいと同様に、成功体験をベースにして策定する限り同じ内容を繰り返す傾向がある。変化をもたらすためには外部の情報をどのように認識するかによるが、今後のグローバル競争における日本企業の知財戦略策定の参考になるようにいくつかの視点を紹介する。

### 目 次

1. はじめに
2. 他の企業の新しい知財戦略
  2. 1 先進国企業の例
  2. 2 新興国企業の例
3. 知財を巡る世界の新しい動き
  3. 1 オープンイノベーション
  3. 2 金融からの知財への参入
  3. 3 訴訟の増加
4. 各国政府の産業政策や知財戦略
  4. 1 ヨーロッパ (EPO)
  4. 2 アメリカ (USPTO)
  4. 3 中 国
  4. 4 韓 国
  4. 5 日 本
5. おわりに

### 1. はじめに

知財の使い方は兵器の使い方によく似ている。というのは、知財は企業同士の戦いで直接相手に対して使用が許されるほとんど唯一のツールであるため、準備としての出願も仮想敵国のような競合相手を想定して行わなければいけないし、権利行使という実戦で相手の動きを止めることや、勝敗の結果として損害賠償が行われるのも同じようなところがある。そのため競争するときの人間の行動というレベルで考える

と知財戦略の立て方や戦術としての知財の使い方は、軍事上の戦略立案や戦術の考え方が参考になる。

本稿は上記の考え方をベースに今後日本企業が知財戦略を策定する際の参考になればと思い筆者が企業において実践してきた考え方を紹介するものである。内容はすべて企業経験にもとづく私見であり、日本知的財産協会としての意見ではない。

戦略とは普通、予想される戦いを想定してそれを有利に進めるためにあらかじめ準備する施策のことをいうが、知財戦略も同様に予想されるライバルとの競争を想定して、それを有利に進めるために、要員のシフトや費用のシフトとともにその戦いに対応可能な人材を想定して育成する。知財戦略を策定することにより活動の方向性を決定するのは部門長の仕事であるが、決定を行う場合に重要なのは、たくさんある情報の中から価値ある情報をどのように認識するかであり、情報が不十分であれば、当然ながらその決定は間違ふことが多くなる。

それでは現時点で知財戦略にフィードバックすべき外部情報としてどういうものがあるか。大きく分けると、1. 他の企業の新しい知財戦

\* 日本知的財産協会 専務理事 Naoto KUJI

略、2. 知財を巡る世界の新しい動き、3. 各国政府の産業政策や知財戦略、4. 実戦で効果のあった知財戦術、の4点である。このうち4.の内容については他の機会にゆずり、1から3についてそれぞれいくつかの情報の例を紹介したい。

## 2. 他の企業の新しい知財戦略

戦略である限り企業の知財戦略も本来公開してはいけない。公開すればウラをかかれるのは当然の結末である。それでも知財には公開制度があり、裁判の情報も公開であり、そうしたデータからの推測で他の企業の知財戦略や活動内容を知ることができる。また、セミナーやシンポジウムで各社から知財戦略のプレゼンテーションがなされる場合、内容は表面的ではあっても全く違うことをいうわけではなく、他の企業のおおよその知財戦略を知ることができる。

### 2.1 先進国企業の例

A社の知財戦略は高収益部門を中心に特許出願を固め打ちするといわれる。特許を重複してもいいから出願するのは、攻撃に使う意図をもっているということである。防御ならば万遍なく、砦をめぐらすが如く薄く広範囲に出願するが、攻撃は一点を突破するために兵力を集中するのと同じように狭い範囲で集中的に出願する。攻撃の弾丸数は25件以上であるという。これが5件程度であれば、無効理由の存在や非侵害の主張などで対抗するのにちょうど手頃な数であり、各社が技術論争で反論してくる結果になる。これでは各社にわざわざ技術論争の訓練の場を提供しているようなものである。日本企業の古典的な知財戦略に、警告書がきたときの防御のために直ちに5件の反撃ができるように万遍なくあらゆる分野で準備しておくというものがあるが、考え方の違いは明白である。25件以上を警告されると、対応は厄介である。何件

かは無効にできるかもしれないが、非侵害主張となると25件もあると逃げ道が塞がれた感があり、契約条件を打診してみるように心理が誘導される。さらにA社の契約戦略は相手の企業がライセンスインした技術をどういう目的で使うか情報開示を要求する。その情報を自社の戦略にフィードバックすることにより次にA社が力を入れるポイントがより明確になるであろう。

これまでの日本企業は、自社内で工場も含めて発明創出活動を行った結果として薄く万遍なく出願するという方法をとることが多い。それは全社に発明のマインドを育成するという意味では有効であるが、それ以上の意味をあまりもたないことに注意しなければならない。つまり、工場の製造技術を出願しても相手の工場に立ち入って侵害を特定することは普通できない。したがってそれはノウハウとしておいて出願せずに、余った予算を攻撃のための出願にまわすことがより役にたつこともある。

B社は自身の手で情報を集めるよりも知財の売買や権利行使をするインテリクチャルヴェンチャーズのような専門グループに依頼し知財活動をする。こうした専門グループによる知財活動は将来の方向性を示している。専門グループは独自で研究開発を行う組織を有しながら、広く世界の研究者とコンタクトをとるオープンイノベーションネットワークを持ち、それが足りないときには買収によりパテントポートフォリオの作成をして、権利行使を効果的に行う。製造業だけが知財を生み出し事業を守るために知財を使うと考えるのは、知財の機能の可能性を制約している。

アップルとグーグルは事業の収益モデルが異なっているため、直接裁判の当事者になっていないが、モバイル端末の覇権争いでは本来的なライバルである。アップルはモバイル端末のハードを製造しており、グーグルはアンドロイドというソフトウェアの提供をし広告収入を収益

源としてハードを自らは製造しないため、グーグル陣営においては製造するベンダーがアップルとの裁判の当事者になる。その中でもアップルのハードを模倣している韓国企業が最も多く被告になっている。模倣するチャレンジャーは先行者の成功部分を模倣し、さらに先行者の商品に対する市場の声を聞き、うまく改良して市場に出す。模倣は自分では基本開発の投資をしておらず研究開発費負担が少ないため販売価格を安く設定できる。したがって模倣するチャレンジャーは短期間で一定の成功を収めることができることになる。アップルとグーグルの争いは覇権をめぐる争いであるため、なかなか収束はしないだろう。しかし同じ争いがずっと続くわけではなくビジネスの環境はどんどん変化するためその環境変化に先に対応できた方が有利になる。実際にこの競争に他の企業の新しいモバイル端末が参入してきているが、それにより変化が起きることになる。さらにこれまでは単品として成立していた商品である自動車やデジタルカメラなども通信機能の充実がより必要とされてきており、いずれかのモバイル端末の陣営が勝つという単純な構図ではなく、さまざまな商品で通信機能との連携が行われ、それぞれシェア確保に向けて競争が激しくなる。そのとき有利になるのはそうした環境変化を予測して今のうちから知財の買収などを通じてポートフォリオを拡大し、異業種との連携を行う企業であろう。

先進国企業の知財戦略は厳しい競争環境下でどのような活動が企業に有利になるかのテストケースのようでもあり参考になることが多い。それは、知財活動が事業に追随して事業を守るのではなく事業よりも早いタイミングで環境変化の情報を得て、準備的な提携をするなどの新しい知財戦略が必要なことを示唆している。

## 2. 2 新興国企業の例

新興国の企業の知財戦略は、50年ほど前に日本企業がとっていた戦略に似ている。50年前というのは1960年前後になるが、日本は米国とヨーロッパの成功企業のモデルに追随してキャッチアップをはかっていた頃である。その後、1980年代になると多くの業種で追いついてしまい、日本企業自らが世界のリーダーになり各種の新しい技術をもって世界を牽引した。欧米の企業も歴史的には同じような繰り返しで、成功企業のモデルを模倣し改良を加えることによって進歩してきている。これは雪道で先行する人の足跡をたどるのは、自らの負担が少ないまま先行する人に楽に追いつくことができるようなものであり、現在の新興国企業がとっている戦略は歴史の舞台ではなにも新しいものではないといえる。しかし時代の進歩の上での大きな違いがある。それは成功した商品の成功要因を分析する手法の進化と特許情報を含む大量の情報を分析する速さである。チャレンジャーが何年もかかってキャッチアップしていた時代とは違い、今は商品によっては数週間または数か月で類似したコンセプトの商品をだせる。先行者の知財さえうまく回避すれば、一般的な言葉としては模倣ではあっても法律的には知的財産権を侵害しているとはいえない。中国でバッテリーから電気自動車までを事業にしている新興企業が、自らの知財戦略として公表しているのは、国内外他社の特許公報を参考にして開発するのが全体の60%であり、その場合、中国に出願されていなければ、そのまま中国で製造するという。彼らが最も多く参考にしているのは日本で大量に出願されている日本の公開特許公報である。

1990年前後に米国企業が日本企業のチャレンジを受けて日本企業に並ばれ、追い越されそうだった時期に、米国の大学が米国の主要企業約

800社にどのようにして先行者利益を守るかというヒヤリングを行った調査結果<sup>1)</sup>が興味深い。回答の集計によると先行者利益を守るためには、先に上市することであるが、次はノウハウとして秘密保持をするということである。以下は、販売網を管理して自社のコントロール下におく、製造設備を管理して同じ設備が使われないようにする、製品設計を複雑にして真似されないようにするというのが続き、特許を出願しておくというのは6番目である。

本来は先行者利益独占のためのツールである特許がなぜ上位にこないか。理由は特許の公開制度であり、当時の日本企業の改良特許を生み出すスキルに米国企業が脅威を感じていたからであろう。改良特許により周辺を抑えられると基本特許の権利者自身も実施できなくなる恐れがある。但し、この調査においても製薬企業では特許が先行者利益を守るために最も使われるという結果になるが、これは医薬品に関しては成分を秘密にできないためである。米国の調査結果は、現在日本企業の特許公報が新興国企業の参考文献とされ模倣または改良されて出願されるという状況下で日本企業があらためて知財戦略を見直すときのヒントになる。

韓国企業を知財戦略として外国出願率100%をめざすというのがある。輸出立国として生きのびることを選択した韓国ならでは知財戦略であり、ベースとなる韓国内でのライバルとの競争はあまり厳しくなく、海外でライバルたちと競争するための戦略である。韓国企業は全般につき最近まで日本企業を含む海外の特許公報を参考にして開発する手法で先進国にキャッチアップしてきただけに特許制度の仕組みをうまく利用する戦略をとっているといえる。例えば日本企業の韓国出願の件数は極めて少ないため、韓国企業は日本で出願された特許公報を参考にして韓国でそのまま製造できることになる。さらに改良特許を韓国内で出願しておけば、

日本企業が韓国市場に参入するときの障害にできる。韓国内でそのようにして生産した商品は、日本企業が出願していない途上国にそのまま輸出して商売ができる。日本が米国企業に対してチャレンジャーであった頃はこのような手法は日本企業自身がやっていたことかもしれない。しかしその後日本企業は自分の手で発明を生み出し日本を中心にいわば正統派の出願することに慣れすぎてしまった。日本企業の知財戦略の背景として国内に同業のライバルが多くそれが1990年前後まではそのままグローバルの競争でもあり、日本に特許出願をすることはグローバルの競争でも役に立つものであったためにわざわざ費用の嵩む外国出願を多くする必要はなかった。しかし今日本企業は日本出願中心の戦略は見直すべきである。

### 3. 知財を巡る世界の新しい動き

#### 3.1 オープンイノベーション

オープンイノベーションの特徴は、従来型の1対1の共同研究や複数の参加による研究コンソーシアムと違い、クラウド的で相手が誰だかわからないところからスタートする。この手法は製薬業界を中心に始まり、他の業界でも次第に使うようになってきているものだが、例えば、解決したい課題をインターネットにより世界中に配信し、世界中の研究者がその解決策になるようなアイデアを提案する。課題を投げかけた企業が採用したアイデアの持ち主には多額の研究開発資金が提供され、その成果について知財の譲渡またはライセンスという取引をする。これには定まった方法があるわけではない。日本ではこれまで日本の大学との連携が中心だが、世界の大学や研究機関とのオープンイノベーションをトライすべきである。世界の大学の中には、企業からの豊富な資金提供によって設備を充実させ、フリーランスの優秀な研究者やポストド

クターを高額で雇い入れ、そうした魅力ある設備と人によっていつでも企業からの研究委託を引き受けるビジネス志向の大学が多い。日本企業の知財部門では自社で過去に契約した海外の大学のリストを用意し、解決すべき課題があるときに彼らに投げかけてみればいい。こういう手法は定まったやり方ではなく、自らの手でトライしてることがいい結果をだす有効な方法である。海外の大学との契約件数が多くなればなるほど、相手方のプロジェクト遂行能力や取引条件の違いなどさまざまなデータが蓄積されてゆき、次に新たな課題を投げかけるときに役に立つ。日本企業が過去の成功体験から今でも引きずっている行動パターンの一つにNIHシンドローム（Not Invented Here：自分たちが発明したものでなければ使いたくない）があるが、事業のコア技術は自らの手で開発するにしても、周辺技術はオープンイノベーションをトライすべきではないか。日本企業の組織の中でこうしたことをうまく仕掛けられるのは知財部門でもある。技術者は常に自分の手で研究開発を行おうとするし、事業部門は開発をリードするわけではない。これらに比べて知財部門は知財取引契約自体を主管する部門であるため、本来的に外部研究開発ネットワークの情報をもっている部門である。

ベンチャーキャピタルはオープンイノベーションとは違う方法であるが、これは何らかの新技术をもつ小さなベンチャービジネスを束ねる組織体のことで、大企業がベンチャービジネスに投資する仲介をする。大企業側としてはベンチャービジネスたちの提案する様々なアイデアや新技术のプレゼンテーションを聞き、その技術に投資という形でいわば先取りの予約しておくものである。大企業側で自ら持っている課題ではなく偶然に聞いた新技术が将来自社の役に立つかどうかという判断になるため失敗することも多い。また投資という間接的なコントロ

ールであり研究開発の直接コントロールではないため、もしベンチャービジネスのメンバーが仲間割れでもして挫折したらそこで終了になり、投資は失敗という結果になる。但し、自ら課題を思いつかない場合にベンチャービジネスの提案を聞き、将来の課題のヒントを得るという点では有効であり、新技术のセンシング機能として役に立つ。ベンチャーキャピタルへの対応も知財部門で行う新しい業務として可能性が大きい。知財部門は技術評価の可能な部門だからである。無論投資については学ぶ必要があるが、投資のエキスパートが技術評価を学ぶよりも、技術評価のエキスパートが投資を学ぶほうが、本来の目的である新技术の先取りへの対応としては合理的である。

### 3. 2 金融からの知財への参入

2009年10月がIT企業どうしの訴訟合戦のスタートである。ノキアとアップルの間のWiFiに関する侵害訴訟から始まり、引き続き各社入り乱れて、画像プレビュー、画像処理、Java技術、3G技術、タッチスクリーン、メール処理、セキュリティ、デザインなどに関して知財訴訟が次々に行われ、今も続いている。途中で訴訟の際の手持ちの特許権の数が足りないことから、2011年になると大規模な知財の取引が行われるようになった。882件を390億円、6,000件を3,900億円、17,000件を1兆円というのが買い取り金額の数字である。いずれも特許権1件あたり4,000万円から6,000万円ぐらいの金額で売買されていることになる。それまでの特許の売買は個々の価値評価にもとづき比較的慎重に行われ、そうした評価の難しさが知財取引の普及しない理由の一つでもあったが、IT企業が特許の買取りを必要としたことにより、ニーズが先行した場合に特許群を値決めする一定のパターンができたようにも見える。

こうしたIT企業の動きにより知財の取引市

場が注目され、これを扱うブローカーやオークションが名乗りを上げ始めている。金融の観点でみると、不動産関連でのサブプライムローン問題が2007年秋から始まり、2008年秋のリーマンショックによって決定的なものになるのだが、これにより投資先として不動産以外に目を向けたとき、ちょうどIT企業によって高額での知財買取りという現象が起きていたことになる。

これと前後して官民による知財への投資ファンドが各国で形成され始める。この知財投資ファンドは数千億円から一兆円の金額を使って、製造業の外側で知財のポートフォリオを形成する動きをとる。ポートフォリオの拡大により、知財投資ファンドは一定の技術領域をコントロールするぐらいの力を持ち、その結果として世界で技術標準に影響する可能性も生じる。その結果、一部の技術は製造業が金融による知財投資ファンドに使用料を支払わなければ使えないという事態も起こりうる。知財投資ファンドは決まったやり方で行動するわけではなく、収益に結び付くことは何でも手がける。例えば知財投資ファンドによる訴訟もあるし、このような訴訟から企業を防衛する側での知財投資ファンドもある。

日本においては産業革新機構（INCJ）という官民の出資による会社がある。産業革新機構は、イノベーションの支援などを目的とし2兆円の投資まで可能ということであるが、既にライフサイエンス知財ファンドなどに投資し一定の成果を出している。同様に国が支援しているファンドとして英国(UKIIIF)<sup>2)</sup>、ドイツ(HTGF)<sup>3)</sup>、フランス(FSI)<sup>4)</sup>、韓国(IV)<sup>5)</sup>などがあるが、この数年で各国に急速に増えている。国による支援の目的は自国内産業育成が第一義的ではあるが、現実には国際ビジネスは国単位で成立するものではなく、海外からの案件を受け入れるところが多いようである。

一方で民間の知財投資ファンドの目的は利益を得ることであり、産業の育成、イノベーション、技術による世界への貢献は本来の目的ではない。2012年にシカゴでスタートした知財を対象とする金融取引所は、全世界の知財の市場価値がおおよそ800兆円であると推定している。

金融の知財への参入によって製造業の知財活動は短期的には従来と違う要素が入ってくるために振り回されるかもしれない。しかし長期的にみると、金融の豊富な資金によりイノベーションは活性化するであろう。そういうときに日本企業はより積極的にこの動きをウォッチングしておかなければいけない。

### 3. 3 訴訟の増加

2012年における知財関連の新規発生訴訟件数は、日本において約500件、米国で8,000件、中国では60,000件になる。これには特実意だけでなく著作権や不正競争防止法による訴訟も含まれる。2012年の中国の訴訟は97~98%が中国企業または中国人どうしの争いのようなものである。なぜ中国でこのように訴訟が多いのか。考えられることは、模倣品問題である。我々が想像する以上に中国企業どうしの模倣や権利侵害は多く、そのため権利行使をしないとどうにもならないのではないかと。もしそうならこの訴訟件数の多さは中国内に留まる話である。しかし現段階でそうだとした場合、将来の状況は違うであろう。

世界でのPCT出願件数をみると、この数年、中国企業であるZTEや華為技術(ファーウェイ)が常にTOP3に入っている。他の中国企業も急速にPCT出願件数を増やしている。今は中国内とはいえ、知財訴訟を多く経験し、訓練されスキルのある中国企業の知財部員や中国人弁護士たちが大量にできあがれば、権利を外国で持つことにより、それを行使するのは当然の帰結であろう。

これに対抗できるように今から準備しておくのが日本企業の知財戦略の重要な項目になる。日本企業にとって知財訴訟とは長い間、米国での被告事件を意味していたが、これから状況は変化するであろう。

日本と韓国、中国の企業の商品は似通ったものが多いのだが、それは日本企業が過去これらの国に技術移転したものがベースになっているからである。同じルーツの技術で出発すれば、何年たっても似たような顔立ちの姉妹品や兄弟品が生まれてくる。技術移転という自分が撒いた種でなくても、韓国企業や中国企業の商品が模倣品からスタートしていれば、何年たっても商品コンセプトは同じであり続ける。ということは将来、中国企業が自分の競合製品を権利侵害で訴えたとしたら、他のどの国の企業よりも日本企業であることが多くなる。その場合に日本企業の訴訟対応力が下手であれば、訴訟で負けるたびに日本企業はシェアを落とす結果になる。

訴訟は準備をしておけば勝てる可能性が高くなる。もし日本企業が中国での訴訟急増という情報を自身の知財戦略にフィードバックするならば、具体的に中国企業との訴訟を想定した施策をうつことである。例えば新興市場であるブラジルやアセアンなど訴訟が想定される地域に知財のエキスパートを駐在させ、今のうちに各国の弁護士ネットワークをつくって情報交換をしておき、さらに実際に原告訴訟を起こしてみても、つまり兵器の品質を良くしても実戦ではうまく使いこなせない結果になる。

## 4. 各国政府の産業政策や知財戦略

### 4.1 ヨーロッパ (EPO)

ヨーロッパ統一特許制度は2014年4月から登録可能にする予定である。これは英独仏いずれかの言語で出願することにより、25のEU加盟国で権利となる制度である。さらにヨーロッパ統一特許裁判所がつくられ、特許の有効性や侵害判断は一元化される。

ヨーロッパ特許庁は、ヨーロッパ統一特許制度はEU各国語への翻訳費用負担の軽減が目的であると説明する。しかしヨーロッパ特許庁が2007年に示した特許制度の4つのシナリオをみると、ヨーロッパ統一特許を世界の特許標準にしようとしている意図があるように見える。4つのシナリオは発表して終わり、というのではないであろう。どの方向が世界の目指すべきシナリオであるかを検討し、EPOは自分たちの役目としてどういうことができるかを考えたはずである。4つのシナリオのうち憂慮すべきものは、地政学的に分割された世界経済のブロック化であり、それに伴うブロック化された知財制度であろう。もともと1885年のパリ条約は世界特許をめざしたものであったが、この時点での世界の広がりにはヨーロッパ中心でしかなく、そこで現実的に世界特許に近づける方法として優先権主張が生まれた。そうした世界特許制度を考えていた老舗の欧州としては、ここでヨーロッパ統一特許をもって世界標準にすることができれば、知財制度のブロック化を防ぐことができるかもしれないと考えたのではないか。たんにヨーロッパにおける言語の多様性への負担軽減というだけなら、その範疇での限定的な対応であればいいはずだが、一連の提案はより広い。2013年1月には共通特許分類 (CPC) をスタートさせるが、これはヨーロッパ特許分類 (CPC) に米国の特許分類を取り込んだもので

あり、そのまま世界の標準にする意図のようである。詳細な分類は世界の標準からすると特別な分類として扱われる。

このような動きを日本企業の知財戦略にフィードバックするとすれば、対応は比較的単純である。グローバルで競争する際に公平で効率のいい制度であれば厭うことはない。それに合致するように出願をすればいいということになる。ヨーロッパ統一裁判所にしても各国で個別に対応する手間暇が省けることになる。但し実際には、ヨーロッパの知財制度の使い方に長けたヨーロッパ企業が有利になるであろうし、ヨーロッパの知財弁護士、弁理士および関連の知財ビジネスが世界の知財の仕事を獲得ことになるであろう。

## 4.2 アメリカ (USPTO)

アメリカはやや出遅れた。4つのシナリオ以前から世界特許は研究されており例えば、2005年にミュンヘンのEPOで行われた三極特許庁、ユーザー会合でそれぞれの代表は世界特許への道筋を語っている。日本知的財産協会からもこのとき、書式の統一から始まり、審査の統一を経て、登録の統一に続くステップを提案し、高い評価を得ている。こうした提案や研究を通じてアメリカの制度の特異性が浮き彫りになっていた。もしアメリカが自国の知財制度を世界の標準にしたいと考えるなら早急に特異性を減じる必要があった。

先発明主義を変更し、2013年3月16日から施行される先願主義はその一つである。先使用にもとづく非侵害抗弁、ベストモード要件の緩和、登録後の異議申し立て制度の採用などもそうであり、三倍賠償など高額損害賠償などはこれからの課題である。こうした法改正の動きに呼応するかのようアメリカの連邦巡回裁判所の主導による世界の知財裁判官たちとのディスカッションが世界各国で行われている。日本でも

2011年10月に開催されているが、同様のアメリカ主導によるディスカッションはヨーロッパ、韓国、中国の裁判官とも行われており、2013年にはワシントンD.C.において世界の知財裁判官のシンポジウムが行われる予定である。当然ながら主導権を握っているのはアメリカの裁判官である。

世界の知財制度の一元化、知財裁判の一元化に向けての動きはこのように加速している。

日本企業はアメリカへの出願件数が多く、アメリカの法改正への対応はこれまでもうまくできていたし、これからもそうであろう。日本企業の知財戦略としては大きな流れを意識しておくことである。アメリカが自国の知財制度をできるだけ世界標準に近い位置づけにしようとするとき、彼らのアプローチのための有効な方法は多国間で一気に制度を統一できる経済連携協定の利用である。日本企業は当面TPP交渉での知財の議論に注意しなければならない。

## 4.3 中国

中国の2012年における特許と実用新案と意匠の出願件数は204万件あり、2015年の目標件数は250万件としている。これまで中国は模倣品製造国として非難され、自らの発明がきわめて少ないといわれているため、国が発明奨励金を出してまで出願件数を増やすようにする政策は、発明のマインドを国民に植え付けるには一定の効果がある。おそらく250万件の内かなりの件数が発明奨励金目当ての内容の乏しいものであり、すぐに維持年金を支払わずに放棄するものであるとしても、この過程を通じて発明とはどういうものを学ばせる効果は大きい。しかし2015年というのは途中の段階にすぎなく、2020年にめざす国家像がより重要であろう。2008年6月に出された、国家知的財産戦略概要によると、2020年までに中国は経済成長を知識集約型に転換し、自主創新型国家にすると示さ



れている。現在、外国企業が中国に進出し製品をつくらうとするときに、中国企業との合弁会社をつくってそこで製造しなければならず、合弁会社内に研究開発センターを設置しなければならないとされている。研究開発センターは技術を学ぶためである。合弁会社の期間は2020年が一応の区切りとされているものが多い。この意味は2020年には中国企業は国外企業の技術を学び終わると想定しているためである。有効期間のある合弁会社とはどのようなものか。日本企業は類似した先例を台湾で経験している。1970年代に台湾に進出した日本企業は、台湾企業と合弁会社をつくり技術移転をした。一定の年数が経過した後、台湾政府から、技術は学んだので合弁会社は解消し、その後はノウハウ料の海外送金は認めないという指導がなされた。それにより日本企業はかつての合弁パートナーが強力な競争相手になったことを知らされたことになる。2020年にそれと同じことが中国で起きる可能性は高いのではないか。

国家中長期科学技術発展企画概要によると、海外から導入した技術の消化、吸収、再創新の強化を行うとある。再創新とは改良のことである。海外から導入した技術を改良して特許で包囲網をつくり、中国が改良した製品を海外に輸出し、市場で競合する製品を包囲網としてつくった特許で叩くということが具体的な意味である。新幹線の改良技術の特許出願した事例は何も特別なことではなく、この考えを実行したに過ぎない。

2013年現在の中国はまだ世界での出遅れを取り戻す段階である。以上のような中国の情報を認識したときに日本企業のとるべき知財戦略は、あとで困らないように手をうっておくことである。国の産業政策により企業のビジネスは大きく影響を受けるのだが、国が発信している情報を丹念にみながら同じような事例を歴史の中に探せば、ある程度の将来予測はできる。予

測ができればそれに備えるための手を打つことは可能になる。

#### 4. 4 韓 国

韓国は製品の輸出拡大により国を富ませる道を選択している。この数年の経済連携協定による輸出拡大とウオン安への誘導は方針どおりである。ところが韓国製品の輸出拡大に伴う知財トラブルが急激に増えている。韓国企業が2011年に特許侵害の裁判の当事者になったのは300件近くあり、アメリカのITCによる侵害調査を受けたのは2012年前半だけで50件近くある。出遅れて世界展開を始めた韓国企業はキャッチアップするために侵害すれすれのところで製品をつくるため世界中で叩かれるという構図である。進出先の国での韓国企業の成功が韓国の生きる道ゆえ、そこで国の総力をあげて韓国企業のための知財戦略支援をすることになる。2012年9月に行われた韓国関係省庁合同の国家政策調整会議資料によると、すべての官庁が協力して韓国企業の国際知財競争力を強化するとしている。具体的には政府間協議チャンネルを通じ国際紛争解決支援を行い、紛争発生の可能性が高い産業、企業を選び、国が集中的に支援し、対象国の行政措置、訴訟の最新情報をリアルタイムで提供するなどの施策があげられている。さらに海外現地代理人の選任のためのチェックポイントである経験、勝訴率、費用の適切性、日程管理などを対象国、技術分野、紛争の類型別に情報提供を行い、側面支援として韓国弁護士、弁理士の国際紛争対応力強化のため研修として国際紛争対応教育を取り入れる。

国からこのような支援があれば、韓国企業の海外での知財の対応力は強化されるであろう。各企業が自力で対応するのは費用や余力がある大企業であれば可能でもあるが、それでも企業の負担は大きく、それを国が代わりに補ってくれるのは役に立つ。

一方で日本企業はこのような形で国の支援に頼る段階は既に過ぎており、自ら努力して対応する状況になっている。それは日本企業どうしがライバルとしてアメリカなど海外で戦ってきた名残でもあり、日本政府がどちらかに肩入れするというわけにはいかず、個別にうまく対応した日本企業が生き残るという構図であったためである。しかし当時と今の状況は違う。当時はアメリカなど限られた市場での競争であり情報収集は企業で対応可能なレベルであったが、現在、世界の市場はアジア全域、中南米、中近東、アフリカ、ロシア連邦などにまで拡大しており、それらの国の情報を一企業で収集し分析するのは負担があまりにも大きい。市場の広がりという観点からは国からの情報支援がこれまでになく企業活動にとって意味があることになる。

韓国の弁護士、弁理士の国際紛争対応力強化の施策は、いずれ中国企業が世界で権利行使を大量にしてくるという予測をする場合、特に日本からの技術移転による中国と韓国での類似商品が互いに競合商品になることを考えると、将来韓国が有利に展開するための準備にもなっている。日本企業のうち自力で海外代理人を使い海外の訴訟を勝ち抜く力のある企業はそう多くはないので、日本の弁護士や弁理士による支援は役に立つであろう。海外での訴訟は現地の代理人を使うにしても彼らに対して日本企業の知財部員が直接適切な訴訟指揮をするにはスキルが必要であり、そのようなときに訓練された日本の弁護士や弁理士が海外での訴訟で日本企業へのコンサルティングなどを通じて支援することは大きな助けになるであろう。将来、もしそのような人材が日本に少なければ、日本企業は日本語のできる海外の弁護士に頼ることが多くなるが、それはそれで弁護士間の競争でもあり、それを通じて日本の弁護士の実力もあがることになる。

## 4.5 日本

日本では2003年3月の知的財産基本法施行以降、内閣官房知財戦略推進本部、経済産業省、特許庁などの官庁から知財戦略が毎年のように公表され、民間からは、日本経団連、東京商工会議所や日本知的財産協会など多くの団体がそれぞれの立場から国に対して知財戦略に盛り込むべき施策を提案している。日本企業はそれらの内容をどのように理解し、知財戦略策定に役立てればいいのか。提案されている施策をみる観点としては、国際競争力強化に直接役立つか、制度整備であり間接的なものか、分析にとどまるか、理念にとどまるか、寧ろマイナスであるか、という5つの観点が考えやすい。

まず日本企業の国際競争力強化に直接役立つ知財戦略とは、情報と金とサポートの提供に関するものである。このような国の施策には注意をしておき必要により自社の知財戦略への反映や活動への採用を考えなければいけない。

情報は、例えば特許庁による国際知財戦略(2011年)では、企業の海外支援として新興国知財情報、海外活用ネットワーク、海外進出支援プラットフォームを提供するとしている。また東京商工会議所による知財戦略(2012年)ではデジタルネットワーク侵害発生国、クールジャパン展開時の海外の規制に関する情報を提供するとしている。企業の知財活動に必要な情報は対象国、技術分野など業種や立場によりさまざまであるが、それでも世界市場が広がっているため一企業では対応しきれず、国からの情報は、企業にとっては役に立つ。

金すなわち費用については援助してくれるならそれに越したことはない。企業の知財活動は常に予算の制約があり多額の費用がかかるが、インパクトのある効果を示すのは裁判に勝つなど限られた場面である。そこで例えば内閣官房知財戦略推進本部(知的財産推進計画2012)で

はグローバルに戦う中小企業のため特許、意匠、商標の外国出願費用の半額助成をするとし、東京商工会議所による知財戦略（2012年）では各国の標準規格の取得費用や安全規制の費用の補助制度をつくるとしているが、このような援助は役に立つ。サポートの提供としては特に現地支援が役に立つ。特許庁による国際知財戦略（2011年）では海外知財支援機関の連携を強化すると書かれているが、ジェットロなどによる海外での知財支援活動は企業にとって頼れる存在になっている。韓国でもジェットロを手本にした組織がようやく活動を開始した段階であるが、こういうサポートは日本がずっと進んでいる。東京商工会議所（2012年）は海外進出の中小企業向けに商談、契約交渉、侵害対策対応代行サービスを創設するとしているが、そうしたサポートは日本企業に歓迎されるであろう。

以上のように情報と金とサポートの提供は日本企業のグローバル競争力強化には即効力がある。

他の4つの観点であるが、制度整備は、知財戦略という名称で語られることがあるにしても、それ自体は制度を利用しやすくするというところにすぎないため、グローバルの競争に資するかどうかという点では間接的なものである。

過去と現在の知財の変化を各国の件数や施策などのデータによって分析をしたとしても、それ自体は知財戦略ではない。分析結果から何を読み取り、次の手は何かを示すことにより始めて知財戦略としての意味をもつ。

将来の理念や期待をこめた方向性を表明しているものも知財戦略ということがある。しかしやはり具体的な手を示していなければ役に立たない。耳ざわりのいい言葉を列挙している場合は多くを語るようでいながら内容は乏しい。例として産学連携の強化を知財戦略として表明している場合があるが、強化自体は誰も反対するものではないため知財戦略の項目として収ま

りはいい。しかしグローバル競争に役立つかというだけでは具体性がなく不十分である。グローバル競争に役立つ産学連携とは何か。具体的には海外の大学との連携が重要である。日本の大学との連携はそれとの比較で考えることになる。世界では産業界との提携に成功しているビジネス志向の大学が多い。欧米のみならずアジア、南米、湾岸諸国、アフリカの大学に至るまで、世界の多くの大学が企業との共同研究により企業からの多額の研究資金を受け取り、設備やスタッフを充実させ、さらに次の共同研究に結び付けている。新興国の大学であれば技術をその国に普及させる拠点になる上、日本企業からその国に投資をする前段階としても位置付けられるため、日本企業は政府から優遇されビジネス展開に非常に有利になる。さらにそうした世界のビジネス志向の大学のリストがあればそれらに対して日本企業からオープンイノベーションを仕掛けることも可能になる。もし知財戦略として産学連携と表示するのであれば、このようにグローバル競争の現実にあった具体的な施策であれば意味を持つ。また海外の大学との競争により日本の大学に力がつくことになる。そのような具体性を示さずに産学連携の推進を知財戦略であるといったとしても、日本企業にとっては使い古された言葉でしかないであろう。

知財戦略として提示されてはいるが、逆効果になっている例としては、日本企業の知財戦略の成功例を近隣諸国に紹介し共有するというものがある。これなどはグローバルで競争をしている日本企業にとってはマイナス以外の何物でもない。

以上のような観点で国や知財団体の提唱する知財戦略をみると自社の知財戦略に何がフィードバックできるか考えやすくなる。

## 5. おわりに

外部情報を知財戦略にフィードバックさせる。それが本稿の主題である。

太平洋戦争において日本軍は戦争の方法の変化を兵士の行動マニュアルに反映させることが少なかったようである。マニュアルは日露戦争のときの陸戦に対応するようにつくられたものだが、その後、航空機および海上での戦闘がミックスされた太平洋戦争のときにも基本的には同じものを使っていた。日露戦争がたとえ薄氷を踏むような勝利であっても、勝ったという成功体験でつくられたマニュアルがその後変更しにくいのは容易に想像できる。

日本企業の知財戦略が、いまだに1980年から90年代にかけての成功経験の延長上でつくられているとしたら、変化をフィードバックさせていないという点で日本軍と同じ轍を踏む恐れがある。フィードバックさせるべき変化をどう把握するか。本稿では企業実務においてどのような視点をもって外部情報を見ていたかを紹介してきた。

外部の情報は特定の視点をもって意味を見出していかないと、ただ頭の上を漂いながら通り過ぎるだけの存在になりがちである。こうした外部情報と自社の将来計画などの内部情報を組

み合わせることにより、自社のとるべき知財戦略がより明確になる。もし自社の内部情報によってのみ知財戦略をつくるとしたら、成功体験のときから変わるきっかけが掴みにくいであろう。

知財を担当する者は外部の情報に感度をあげておくことによりはじめて知財を使いこなすことができる。

### 注 記

- 1) 後藤晃・永田晃也「イノベーションの専有可能性と技術機会」科学技術政策研究所，1997年，による。
- 2) UKIIF：UK Innovation and Investment Fund  
英国の未来構築戦略の一環として設立された。ライフサイエンス，環境保全技術，デジタル産業及び先進製造業に従事する革新的企業に投資している。
- 3) HTGF：High-Tech Gründerfonds GmbH  
ドイツの投資会社。生命科学，材料科学，情報技術の初期段階の企業への投資をする。
- 4) FSI：Fonds stratégique d'investissement  
フランス政府と公的金融機関により戦略投資ファンドとして設立された。フランスの産業の発展，大規模な変革を迫られている産業の構造変化を後押しする。
- 5) IV：Intellectual Discovery  
韓国政府系知財ファンド。国際標準獲得やライセンス支援を目的とする。

(原稿受領日 2013年1月15日)