

変わる知的財産部の役割と責任

下向井邦博

知的財産戦略大綱の発表や知的財産基本法の制定、増加する職務発明訴訟など、知的財産を取り巻く環境は大きく変わろうとしている。知的財産立国を景気の回復や産業競争力の向上という短期的な政策目標ととらえるのではなく、中長期的に知的財産を活用して企業の価値、ひいては日本の価値をどう高めていくべきなのか、また、そのために企業の知的財産部は何をしなければならないのかを改めて考える必要がある。

日本企業の守りの特許戦略

2002年7月に知的財産戦略大綱が発表され、11月には知的財産基本法が制定された。大綱が国家目標として掲げている知的財産立国の実現に向け、基本法はさまざまな改革の基盤になっていくと期待されている。

このような動向を、昨今の産業競争力の低下や低迷する経済状況の打開を目指した知的財産政策の展開と単純に受け取るのではなく、これまで知的財産に携わってきた人々に対して意識の変革を迫る大きな転機ととらえるべきではなかろうか。

1990年代半ばに始まったわが国のプロパテント政策（特許を重視する政策）を受けて、特許の出願数は増加してきている。2000年の国内特許出願上位の企業を見る

と、エレクトロニクスや自動車といった従前からわが国が強みとしてきた産業分野の大企業が並んでいる。

多くの日本企業のこれまでの特許戦略は、自社の技術が他社によって押さえられ、自社で使えなくなったりしないように、とりあえず特許出願をしてしまうという戦略であり、多くの特許を出願・取得して周辺特許を広く押さえるという守りの特許戦略であった。

守りの特許戦略における知的財産部の役割は明快で、技術開発部門から上がってくる発明についてはほとんどすべてを出願し、他社が参入できない特許の壁を築くことにあった。この壁に穴がないか、あるいは飛び越えて侵入する者はないかを監視し、新たな特許を作ることで、より高く、より厚い壁

を築くことが、彼らの使命であったのである。

守りの特許戦略はまた、数の論理であった。質はともかく、その分野で多くの特許を押さえれば、他社が参入を諦め、事業を独占できる、あるいはクロスライセンスの交渉で有利に立つことができるからである。

日本の大企業同士で見られるクロスライセンスでは、まとめて何十本、あるいはその分野について所有している特許すべてといった単位で特許を交換しあって、製品開発につなげている。この契約で相手より優位に立とうとすると、より多くの保有特許をライセンスの対象にするということになる。いわば数を恃んで相手との交渉に臨むので、個々の特許の評価についてはおざなりになってしまうという問題をはらんでいる。

攻めの特許戦略への転換

このような特許を数多く抱えるという守りの特許戦略は、ここに来て転換を迫られている。

その理由の1つは、昨今の企業の業績が低迷している状況下で、膨大な特許を出願・維持するためのコストが大きな負担になっていることである。研究開発投資の回

収が問われるようになり、特許もはや聖域ではなく、集中と選択の対象となってきている。

第2の理由として「外圧」があげられる。1987年に米国ハネウェル社がミノルタを相手にオートフォーカス技術の特許侵害を訴え、92年に166億円の賠償額を勝ち取った例を端緒として、その後も頻繁に特許侵害訴訟が米国企業から起こされており、多額の賠償金を支払うケースが続いた。これによって、日本企業に特許をより積極的に活用する攻めの戦略への覚醒がもたらされたといえる。

また、国内ではこれまで慣習的に、必要な特許を包括的なクロスライセンスで融通し合う、あるいは反撃を恐れて多少の権利侵害には目をつむるといった一種の共同体意識があった。しかし、事業がグローバル化し、競争相手が欧米や中国などの企業になると、あいまいでない金銭面のシビアな対応が必要となり、必然的に攻めの特許戦略をとらざるをえなくなると考えられる。

第3の理由は、企業価値の評価尺度として、所有する知的財産の価値が重視され始めたということである。米国の大手の年金ファンドは、投資対象を選定する際に企

業の持つ知的財産の価値を重視しており、企業は投資家から、自社の所有する無形資産である知的財産の開示を求められている。すなわち、財務戦略の面からも、市場の声を意識して、保有する特許の数よりも質を重視せざるをえなくなっている。

特許戦略とともに変わるべき知的財産部のあり方

攻めの特許戦略とは、単に特許の出願数を絞り、ライセンス先を増やすというものではない。それは技術開発戦略や経営戦略と密接にリンクして、全社的な企業価値を高めるために構築する戦略である。こうした攻めの特許戦略の動きは、どこまで現れているだろうか。

昨年度に特許庁が行った、国内企業の知的財産部を対象とする意識調査によると、自社の知的財産を他社に実施許諾するということについては、ほとんどの企業が行うべきと答えている。しかし、他社への許諾を意識した権利の取得や、具体的なライセンス活動のための組織や取り組みなどについては、まだ手がつけられていない企業が大半であった。

また、実施許諾の対象となる特

許については、他者が関心を持つような特許でなければならないという意識はあるものの、実際に特許権の開放を考えている特許は、自社で使わないか、あるいは廃棄するつもりの不要な特許という回答が圧倒的に多い。許諾した方がより多くの収益が見込める特許を対象にするという、積極的な選定基準を持つ企業は1割にも満たなかった。

このように、攻めの特許戦略に転じなければならないという意識と現実の活動との間にギャップが生じている原因は、知的財産部が変革の過渡期にあって、人材をはじめとする必要な資源が不足していることにあると考えられる。

このため、一部の先進的な欧米企業で見られるパテント・ポートフォリオ・マネジャー（PPM）のように、技術と経営の両方がわかる優秀な人材を社内でも育成することも必要であろう。しかしそれよりも、外部資源を活用して、いち早く強固な知的財産活用の体制を立ち上げるの方が得策ではないか。

知的財産部の活動をサポートする外部資源としては、特許事務所や情報提供サービス以外にも、技術の移転や知的財産の評価、コン

サルティングなど多様な支援サービスの萌芽が見られる。これらのサービスが発展し、大企業や中小・ベンチャー企業に至るまで、それぞれのニーズに応じたサービスが受けられるよう、サービスの種類や量が充実することも知的財産立国には不可欠である。

これまでと違って、縁の下の力持ちではなく、経営や技術開発部門、事業部門に積極的にコミットし、先頭に立って知的財産の活用に取り組むことで、企業価値を高めるというのが、これからの知的財産部に課せられた役割ではないだろうか。

企業価値を高める 知的財産部の事例

最後に、今後の知的財産部の活動のあり方の示唆となる2つの事例を紹介する。ここで取り上げた事例では、知的財産部が積極的に企業経営戦略に参画している。

昨年、ある国内自動車メーカーが次世代自動車のキーとなる技術をライバル企業から導入するとい

うニュースが流れた。この2社は技術開発にしのぎを削り、販売競争でも激しく闘ってきたので、このニュースは衝撃をもって世間に受け止められたことであろう。

この舞台裏では、自社開発にこだわる技術開発担当と、特許を中心に彼我の技術力と開発に要するコストや時間を冷静に分析して、技術導入を図る方が有益と考えた知的財産部との意見の対立があった。しかし、結果として経営陣は知的財産部の意見を取り入れたのである。

この知的財産部は、特許出願や登録・維持などに関する業務への注力をこれまでの3割程度に抑え、全社的な経営戦略に結びつく技術戦略を構築する機能に3割、取得した権利をライセンスなどで積極的に活用する機能に4割の力を割いていくという変革を進めている。

第2の事例は、知的財産部をライセンス料などで収益をあげる完全なプロフィットセンターとしている欧州の電機メーカーである。

このような動きは一部の日本企業でも見られ始めているが、同社は知的財産部を持ち株会社の子会社として組織改革し、ライセンスの提供によって得られた利益からコストや再投資分（他社特許のライセンス・インを含む）を除いて事業部に還元し、長年黒字を続けている。

さらに、社外に良い特許があれば、知的財産部の独自の判断で、特許そのものや実施権を安く買い取ってグループ会社で活用する、あるいは他社に高く転売するということでも収益をあげている。同社は、この知的財産部のポリシーは、技術によってグループ会社の価値を創造することである、と明言している。

「NRI Consulting NEWS」2003年
1月号より転載

.....
下向井邦博（しもむかいくにひろ）
技術・産業コンサルティング部主任コ
ンサルタント