

経営と知財情報の関わり

日本知的財産協会 副理事長
日油株式会社 執行役員知的財産部長 早崎 泰

PROFILE

化学品の研究開発に従事後知的財産部門に異動 2006年6月より現職
2008年4月より日本知的財産協会副理事長



1 はじめに

経営は人・モノ・金に加えて情報といわれるようになって久しい。

IT革命を進めた情報化社会において、情報は洪水のように巷に溢れ、その作成、処理、活用が企業人の業務となっている。

知的財産の世界においても公報や審査情報が、無料同然で大量に出回り、容易に入手できる時代になった。Japioが特許情報の普及を目指して創設された時点で考えれば、理想とした世界が実現したといえよう。一方、情報を十分に活用しているかと問われれば、いまだ道は遠いという状況である。

一次的な使い方である個別案件の先行技術調査や障害他者権利の調査など、具体的かつ調査範囲を絞った情報は、スキルの問題こそあれ、研究開発者にも自由に調査ができる時代となっている。パソコンからIPDLなど無料の特許調査サイトにつなぐか、有料のツールを起動し、検索式を入れればそれらしい回答が帰って、リスト表示もダウンロードや公報自体の印刷も可能な時代である。自分なりの満足は得られるが、それでいいのかといつも向上心を持って、様々な情報源を仕入れ、整理するようになければ、他人に報告できる調査は一生できないだろう。

個別案件の調査を数多くこなしたからといって技術動向調査になるわけではない。各種アンケートと同様に技術調査も設問の作り方で得られる結果も意図とは違うものになってしまうのである。各種の前提や希望的観測などが絡んだ依頼書に対し、報告書には各種判断を盛

り込んで回答しなければならないが、調査担当者では重い判断の責任は負いかねるものである。調査者との意見交換を密にして客観と主観、これに対する課題を明確にし、これをブレークダウンしたいいくつかの小問に回答する方向で報告書をまとめるのが良策である。

このような日常の中で、情報基盤の充実に従い個別の調査ばかりでなく、知的財産情報の解析による経営に資する提言が求められる時代になってきた。この点について誌面をお借りし、想いを述べてみることにした。

2 プロパテント化と知的財産部門の業務

知的財産権に注目が集まるようになり、担当する専門部署が新設または拡充されたケースが多いようだ。特許をはじめとする知的財産権の取得価値としては大きく分ければ、他者参入排除による自社事業の保護とライセンス等の直接収入があげられ、前者は所有をアピールすることで大半が達成可能である。後者については近年パテント・トロールの問題が主に海外で話題となっているが、日本企業はそれほど積極的に活用していなかった経緯がある。

争い事はなんでも法的行為に訴えるドライな対応よりは、話し合いが優先され、ライセンスなどで解決の道が探られてきた。米国をはじめ海外では司法の場で争われる問題も日本国内では解決金額も抑えられ、また裁判費用と判決額の比較から訴訟はコスト倒れとされてきた。知的財産立国が標榜され、プロパテントが叫ばれるようになってから係争も増加し、従来より注目されるように

なってはきたが、直近では沈静化の方向との報告もあり、大きな流れは変わっていないように思われる。

経済のグローバル化にともなう知的財産重視の流れの一方で、円高・デフレも同時に本格化し、日本企業の生産・販売・開発の基盤が海外にシフトしつつある。これは知的財産問題をはじめとする係争が司法の場で争われる機会の増加を意味し、各企業が多民族・異文化の中で自社製品・サービスのアイデンティティーを守るため法的的手段に訴えざるを得ない状況に追い込まれていることを意味する。地場産業ですら日本市場への適応に安住するだけではすまなくなっており、知的財産部門を率いる立場から見れば、知的財産権の本質に注目してこれに忠実に対応することが重要であると考えている。

3 経営戦略に活かす知財情報

経営における知的財産問題とは利益が上がるか、リスクを回避できているかという問題である。ベンチャーや製薬業を除き特定の出願が特許になるか、ならないかなどは経営の問題ではなく、実務の課題にすぎない。

知的財産許の活用において「利益を上げる」とは、権利期間内に期待される利益を最大化することに貢献できるかということである。製品・サービスを製造・販売し売上を手にするのは事業部門である。利益を向上させるため、売上を向上する、もしくは利益率の低下を阻止する各課題における利益に貢献する方法を提案することが知的財産権に携わるものに与えられた第一のミッションである。第二のミッションである知的財産関連のリスク回避とは、他者権利の侵害による損害賠償や差止め、回避策を必要とした場合の検討費用や機会損失、侵害の疑いによる信用の毀損などの問題を回避できているかということである。少なくとも重要な新製品の発売に際しては、両ミッションに対する検討結果が「良好」でなければならない。

後者は開発部門と知的財産部門が協力すれば、相当程度の対策が可能である。新製品の関連要素を洗い出し、定義しなおした各要素において障害となりそうな他者権

利を調査する。疑わしい権利を構成要素に分解して、新製品が侵害となり得るかどうかを判定する作業を行えばいいのである。これはパテントクリアランスと呼ばれる工程であり、この調査を請け負うビジネスも成立しており、専門業者が存在する。

前者は開発部門と知的財産部門に研究技術者を加えても、困難が伴う。競合他社に加えて、市場から原料素材の状況など事業環境全体を考えなければ、利益の最大化は達成できないことは事業部門経験者には常識である。つまり前者には技術部門に加えて、企画部門、営業部門からの情報が必要となってくる。

競合他社の現有製品との競争力よりも、他社が今後投入しそうな新製品・改良品を予測し、その障害となるような権利網を構築できるか。素材メーカーや顧客において、自社新製品の模倣される可能性を排除しているかどうかなど多面的な検討をしなければならない。

4 事業戦略との関係

顧客の利益において必須の製品・サービスであればあるほど購買における選択肢への要求は強くなる。そのような要求にはライセンスの可能性も検討せざるを得ない。結果的に顧客の指定した会社を新規参入ライバルとして育成してしまうようなケースも、海外での事例を含めよくある話となっている。それが知的財産戦略としての失敗なのか、企業戦略としてやむを得ない選択なのかは一概に言えることではない。事業利益の保護に対しては法的手段に訴えなければならない状況も想定しうる。自社の有する権利が法的手段の行使に耐え得る権利なのかどうかは慎重に検討しておかなければならない。包括的戦略に日本人は弱いと言われる。厳しい交渉に耐えられず、妥協するか、坐して負けを見過ごす癖があるようにも言われてきた。しかし日本人は歴史好きの国民であり、戦国時代や幕末の動乱を良く学んでいる。乱の時代を勝ち抜いた人々は情報活用の手本となる人々である。隣国である中国は戦略の発祥の地として数えられ「温故知新」など



の諺や「孫子の兵法」は時代を超えて情報の価値やこれを用いる心構えを示しており、日本人はよく知っている。

勢いのいい言葉は甘美でもあり、支える情報を選べば未来は確定されたように映る。経済発展が閉塞された時代において恐慌が発生し、世界大戦への序曲になったように、長い不況は勢いのある出口を求める。リスクを計算し、正しい戦略に裏打ちされ、良く準備し敢然と挑戦したものが勝利を手にするのは戦国時代だけではない。

知的財産権は排他権という性格から自衛権に類似し、本来的に守備的なものであると考えている。自己の権利を守備に使う場合、上手くいって当たり前という評価が付いてまわりがちである。従来型の経営においては、守備は主として財務であり公的規制であって、他のリスクの列挙は後ろ向き消極性として傍論に追いやられがちであった。戦略において攻撃と守備は一体をなすものであるが、元楽天監督の野村克也氏が「勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負け無し」といわれるごとく守備は予測し、計画を立て計算できる重要なものである。リスクを減らし、備えていれば後顧の憂いなく戦うことができる。

攻撃においては、相手の弱点を調べ、これを突くことで戦術的な勝利が得られる。相手の弱点を知るには自分の弱点を正確に知ることが最良の訓練になる。知的財産からの情報と事業部門からの情報を総合して作戦を考える仕組みを構築する必要がある。

どちらの場合もコミュニケーションを密にして、漠然とした「知的財産が重要なので良く考えておく」ようなお題目の検討ではなく、具体的な権利と状況解析から、上限や下限の期待値を示し、事業責任者の決断を求めていくギリギリの意見交換を行うことが重要である。これに対応し許容限度より少しでも有利な決着が得られれば知的財産、あるいは知的財産部門の貢献が事業部門から認識されるようになる。

5 これからの知財情報戦略の役割

情報戦略は相手を知り己を知ることには尽きるといっ

ても過言ではない。大きな組織になると己を知ることには努力を要する。常に変わる組織内の情報を継続的にリフレッシュし続けなければならない。知的財産の評価には他の主要資源である人・モノ・金と結びつけた社内情報との連携が模索されている。知的財産の法的権利の得喪は国ごとに管理されなければならないが、企業活動に関する国境は日ごとに薄れてきている。実体的 PLT の実現は先の話になるが、実質経済は先行しており、一段の努力を各国特許庁に期待している。ファミリーとなる権利を中心とし更に関連する権利を合わせた国際的ポートフォリオの管理を可能とするため、自社知的財産情報管理の手法は企業のグローバル化とともに変化を余儀なくされてきている。

これ以降は経済の専門家からみれば誤解が多いと指摘されることを覚悟で、最近考えていることを記す。

事業戦略の決定によく用いられるツールとして SWOT 分析がある。外部環境、内部環境におけるプラス面とマイナス面を検討することにより、事業目標達成への戦略の具体化と意識共有をはかるツールである。外部環境として機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) を内部環境を強み (Strengths)、弱み (Weaknesses) に分けて評価する手法である。

知的財産情報は本分析における要因の把握有用で手段として有用である。内部環境に限らず、外部環境を客観的に把握するため、競争相手や競合製品・サービスを網羅させることが容易であり、そこから重要なものを残して議論を深めることができる。

また知的財産を戦略達成資源 (リソース) として使うことの意義は、リソース・ベースド・ビュー的に考える理解しやすい。

高度経済成長期においては、機会損失の低減こそが重要課題であり、事業の拡張、生産力の拡大と顧客確保が至上命題とされ、人・モノ・金をいかに確保し投入するかが経営そのものであった。これを VRIO 分析的に経済価値 (Value)、希少さ (Rarity) 模倣しにくさ (Inimitability)、組織能力 (Organization) の各要因にして図化してみると以下のようになる。

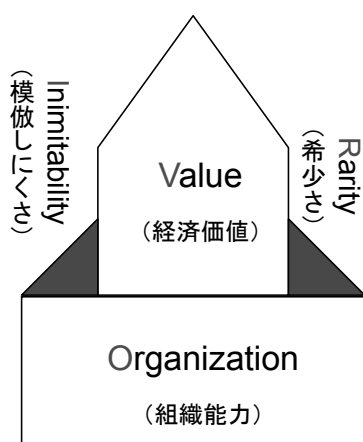


図1 高度経済成長期の経営モデル概念図

「組織能力」（生産・提供基盤、人材、ネットワーク）をしっかりと作り、あとは経済規模を追求することが「経済価値」拡大に重要であった。組織拡大に成功すれば成功はおのずと付いてくる考え方であり、現代日本企業がうらやむ海外において国家の庇護を受けた企業のロケットのような急成長ぶりは、まさにこの図式があてはまっているように思える。

グローバル市場において護送船団を解かれ、自力での市場開拓を迫られるようになると、事業拡大一本槍ではおられない。組織の存続・拡大のためには事業性・社会的価値などととも独自性を保護していく仕組みを同時に追求しなければならない。

こうした状況を表すイメージを図化してみた。すなわち、「組織能力」については従来以上にコンプライアンスや安全など様々な条件に対して堅牢に築く必要があるが、従来と同等以上の「経済価値」の成長を求めるなら、組織と価値を守る「希少さ」と「模倣しにくさ」の構築が求められ、差別化や知的財産権がグローバル化時代の経営において重要性を有していることを示している。

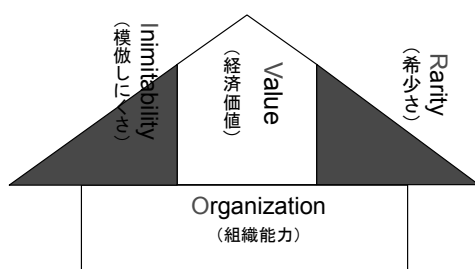


図2 これからの経営モデル概念図

いずれの分析も、環境の設定や対応する戦略目標が固まって初めて意味を為すことを肝に銘じておく必要がある。

このような状況の下、知的財産部門の責任として、社内情報、社外情報を総合して自己の所有する知的財産権の強さや経済価値の評価を見える形にして提供することを求められるようになってきている。様々な形で試行されており、数多くの手法が提案されるようになっているが、標準とまでいえる手法はなく今後も模索を続けていかなばならない。

6 人材育成の仕組みづくりを

平成5年から始まった日本特許庁の公報電子化を皮切りに他者知的財産情報の全電子化は飛躍的な進化を遂げ、いまや各国特許庁のWebサイトから主要な知的財産情報はテキストで、かつ無料同然でいくらかでも入手可能な時代になっている。公開特許公報年間索引やChemical AbstractのINDEXなどの紙索引がPATOLISとDialogという機械検索になって喜んでいた我々高齢者世代から見れば、天国のような時代である。しかし情報の氾濫は、受け手の選別力と読解力を要求している。

それほど資金力がなくとも相当数の文献を集め、総合的な解析が可能となっているが、人材の確保にマネージャー層は頭が痛い。資金や人を豊富に投入できる組織の優位性は変わらないが、情報源や解析ツールは次々と新規にあらわれてくるが、活用したものだけが新たな果実を手にすることができる。知的財産情報担当のマネージャーは検索技術の革新や高度化に対応したサーチテクニシャン、機械解析を行う情報処理エンジニア、事業との関連付けを明確にする解析主務者など個々の構成員に求める技術やそのレベルに関する目標を明確に示して、優れた人材を育成する仕組み作りを一層注力していかなばならない。