

知的財産部門を一言で表現せよ。

—我々は、邪魔の専門家集団である。—

会員 宮下 洋明

要 約

知的財産部門を一言で表現せよ。長年、知的財産部門が問われているのは、その存在意義である。そのような現状が知的財産人材をして抱かせるのは、不安感である。本稿の目的は、知的財産人材の不安感を払拭することである。知的財産部門を一言で表現すると、それは、邪魔の専門家集団である。これが筆者の回答である。

目次	
1. 序論	
1. 1 知的財産部門への問い	
1. 2 知的財産部門長の悩み	
1. 3 巷の掛け声	
1. 3. 1 コストセンタからプロフィットセンタへ	
1. 3. 2 管理部門から戦略部門へ	
1. 4 風見鶏	
1. 5 不安感	
1. 6 先行論説	
1. 7 本稿の目的	
2. 本論	
2. 1 知的財産部門の実際業務	
2. 2 知的財産と知的財産権	
2. 2. 1 用語の法律上の定義	
(1) 知的財産の定義	
(2) 知的財産権の定義	
2. 2. 2 知的財産権の法的性質	
2. 3 知的財産権と栗の殻	
2. 3. 1 栗の実	
(1) 栗の実の構造	
(2) 種の数	
(3) 栗の実の可食部	
(4) 殻の立ち位置	
(イ) 栗の視点	
(ロ) 外敵の視点	
2. 3. 2 類比	
(1) 栗の種「個別の知的財産」	
(2) 栗の殻「知的財産権」	
(3) 知的財産権の立ち位置	
(イ) 知的財産の保有者の視点	
(ロ) 非保有者の視点	
2. 3. 3 光の側面及び影の側面	
2. 4 知的財産部門の使命	
2. 5 知的財産部門の現実	
2. 5. 1 現業務の意図	
2. 5. 2 発明の拡張の意図	
2. 5. 3 お守りの範疇	
(1) 仮想事例	
(2) 自社の状況	
(3) 競合の状況	
(4) 検討	
(5) 内向き	
(6) 商標権の場合	
2. 6 使命と現実との差	
2. 7 目指す方向	
2. 7. 1 意図的な邪魔	
2. 7. 2 邪魔の対象	
2. 7. 3 邪魔の手段	
2. 7. 4 置き石	
2. 7. 5 想定例1：対象が競合である場合	
(1) 想定例1の概説	
(2) 何処を或いは何を邪魔するか	
(3) 如何に邪魔するか	
2. 7. 6 想定例2：対象が競合以外である場合	
(1) 想定例2の概説	
(2) 何処を或いは何を邪魔するか	
(3) 如何に邪魔するか	
2. 7. 7 小括	
2. 8 問い「知的財産部門を一言で表現せよ。」への回答	
2. 9 巷の声に対して	
2. 9. 1 巷の声「コストセンタからプロフィットセンタへ」に対して	
2. 9. 2 巷の声「管理部門から戦略部門へ」に対して	
3. 結論	
.....	
1. 序論	
知的財産部門を一言で表現せよ。各社知的財産部門長の悩みは、どのように知的財産部門の存在感（プレ	

ゼンス)を高めるか、である。知的財産部門は、変化せよ。そのような掛け声の下、知的財産部門が言われるがまま強いられているのは、変化することである。そのような現状が筆者をして抱かせるのは、不安感である。なぜなら、当該掛け声が暗に否定するのは、知的財産部門の存在だからである。本稿の目的は、知的財産人材の不安感を払拭することである。

1. 1 知的財産部門への問い

知的財産部門を一言で表現せよ。この問いが突き付けられているのは、多くの知的財産部門である。知的財産部門長に当然に期待されるのは、一撃必殺の回答である。当該問いに対して、どのような回答を読者各位は捻り出すだろうか。

1. 2 知的財産部門長の悩み

どのように知的財産部門の存在感(プレゼンス)を高めるか。社外の会合で、筆者が耳にするのは、そのような各社知的財産部門長の悩みである。この悩みが暗に意味しているのは、現状の知的財産部門の存在感が決して高くない、ということである。知的財産部門の存在感が低く、或いは、乏しければ、そこでは、知的財産人材の意欲は、低くなる。それ故、知的財産部門長が真剣に悩んでいるのは、どのように自部門の存在感を高めるのかである⁽¹⁾。

1. 3 巷の掛け声

知的財産部門は、変化せよ。どの方向に知的財産部門は変化すべきなのか。数年周期で、巷の掛け声は、変化してきた。具体的には、「コストセンタからプロフィットセンタへ」、「管理部門から戦略部門へ」等である。具体的には、以下のとおりである。

1. 3. 1 コストセンタからプロフィットセンタへ

知的財産部門よ、稼いで来い。過去に知的財産部門で試みた変化の方向は、コストセンタからプロフィットセンタへ、である。具体的には、次のとおりである。

知的財産部門の現状の位置付けは、コストセンタである。ここで、コストセンタとは、組織であって、そこで計算されるのが専ら費用であるものをいう。知的財産部門で取得しているのは、知的財産権である。なぜなら、知的財産権が経営の重要な道具だからであ

る。知的財産権の取得で当然に生じるのは、費用である。他方、知的財産権が必ずしも伴わないのは、収益である。つまり、知的財産部門で計算されるのは、専ら費用である。それ故、知的財産部門に求められるのは、如何に役立つ知的財産権を仕立てるかのみならず、如何に知的財産権の仕立て費用を抑えるかである。

これに対して、一部の企業において、知的財産部門が目指したのは、プロフィットセンタである。ここで、プロフィットセンタとは、組織であって、そこで計算されるのが費用のみならず利益(収益)であるものをいう。目指す先がプロフィットセンタであれば、知的財産部門で計算するのは、収益である。収益を具現化する方法は、様々であるが、例示すると、ライセンスアウト、知的財産権の売却、知的財産業務の外販等である。この場合、知的財産部門が行き着く先は、非事業会社(例えば、ライセンス管理会社やパテントコントロールなど)又はシェアードサービス会社である。

1. 3. 2 管理部門から戦略部門へ

知的財産部門よ、成長の画を描け。近年、知的財産部門で試みている変化の方向は、管理部門から戦略部門へ、である。具体的には、次のとおりである。

多くの知的財産部門の現状の位置付けは、管理部門である。ここで、管理部門とは、組織であって、その役割が支援(サポート)であるものをいう。知的財産部門で現に遂行しているのは、創作物の発掘及びその権利化、自社知的財産権の行使、第三者の知的財産権の調査及びそれへの対処、第三者との契約条件の検討及びそれに伴う交渉である。これらの業務の依頼主(顧客)は、研究部門及び開発部門である。つまり、知的財産部門の役割は、研究部門及び開発部門の支援(サポート)である。

これに対して、多くの企業において、知的財産部門が目指しているのは、戦略部門である。ここで、戦略部門とは、組織であって、その役割が水先案内(リード)であるものをいう。目指す先が戦略部門であれば、知的財産部門で担うのは、水先案内(リード)である。換言すれば、知的財産部門が遂行するのは、戦略立案及び実行である。「戦略」が意味するのは、知財戦略のみならず、広く、全体戦略又は個別戦略である。

一部の企業において、知的財産部門が担っているのは、戦略の立案及び実行である⁽²⁾⁽³⁾。推測するに、そのような企業に存在するのは、経営者の明確な方針で

知的財産部門を一言で表現せよ。

ある。経営者の明確な方針の下、各機能別戦略案は、擦れ合って、統制される。そのような企業において、知的財産部門の実質的な役割は、経営者の参謀⁽⁴⁾である。なぜなら、戦略業務の依頼主(顧客)は、経営者だからである。何れの戦略であっても、それらを最終的に決めるのは、経営者である。

しかし、どれだけの知的財産部門が名実共に戦略部門なのだろうか⁽⁵⁾。経営者の明確な方針なくして、知的財産部門が立案するのは、戦略風情の何かにすぎない。近年、IP ランドスケープが持て囃されているが、筆者の懸念は、知的財産部門のスケープゴート化である。知的財産戦略が描けないから、研究開発戦略も描けない、事業戦略も描けない、そして、経営戦略も描けない。言うまでもなく、そのような主張は主客転倒であるものの、弱者が往々にして強いられるのは、強者の尻拭いである。

1. 4 風見鶏

そのような世間の掛け声は、喩えるならば、風見鶏である。すなわち、経営キーワードが変わる度に、掛け声も変わる。いつまでこの掛け声が続くのだろうか。嘗ての掛け声を列挙すれば、「知財立国」⁽⁶⁾、「経営に資する知的財産」⁽⁷⁾、「IP ランドスケープ」⁽⁸⁾⁽⁹⁾などである。直近で耳にするのは、「コーポレートガバナンス・コード」⁽¹⁰⁾である。掛け声すら発せられなくなってしまったら、我々知的財産部門は、愈々お役御免なのだろうか。

1. 5 不安感

そのような現状が筆者をして抱かせるのは、不安感である。なぜなら、世間の掛け声が暗に否定するのは、知的財産部門の存在だからである。実際に、現勤務先では、知的財産部門が過去に設けられたものの、その後解散された⁽¹¹⁾。前勤務先では、知的財産部門が子会社化された⁽¹²⁾。最初の勤務先である特許事務所では、仕事がなければ、所員はそれとなく辞めていった。会社員であれ、特許事務所所員であれ、知的財産人材が生きているのは、厳しい環境である。

1. 6 先行論説

本稿に先行する論説⁽¹³⁾で述べられているのは、経営者に対する知的財産部門の存在意義の伝え方である。具体的には、知的財産部門の業務を上手く表現せ

よ、である。この論説で発信されているのは、これ以外にも、様々な有益なメッセージである。筆者がとりわけ共感したメッセージは、「知的財産部門を会社人生の墓場にしない」である。なぜなら、これが知的財産部門の現実だからである。

1. 7 本稿の目的

本稿の目的は、知的財産人材の不安感を払拭することである。不安感が生じる原因は、自己認識の欠如である。経営者が問うているのは、「知的財産部門を一言で表現せよ。」である。言い換えるならば、何ができて、何処で或いは如何にして貢献するのか、である。であれば、知的財産部門が先ず認識すべきは、自部門の能力及びその活かし方である。現状の知的財産部門は、喩えるならば、準備不足の就職活動者である。自己を分析しないで、情報を収集しては、不安感は増すばかりである。

2. 本論

知的財産部門を一言で表現すれば、それは、邪魔の専門家集団である。各知的財産部門で共通して扱われているのは、知的財産権である。知的財産権が有するのは、お守り(守護)の側面及び邪魔の側面である。つまり、知的財産部門に本来期待されるのは、守護業務のみならず、邪魔業務である。ところが、現状の知的財産部門に欠けているのは、対象を邪魔する意図である。そこで、知的財産部門が目指すのは、邪魔の意図的な遂行であり、延いては、邪魔の専門家集団である。

2. 1 知的財産部門の実際業務

各知的財産部門で共通して扱われているのは、知的財産権である。すなわち、知的財産権を取得するのは、知的財産部門である。知的財産権を維持し、かつ、保全するのも、知的財産部門である。知的財産権を行使するのも、知的財産部門である。

これに対して予想されるのは、次の声である。すなわち、知的財産部門で扱われているのは、知的財産権に加えて、知的財産である。それは、否定しないが、知的財産を主に扱っているのは、事業部門である。すなわち、事業部門で生み出されるのは、売上及び利益であり、それらの源泉の一つは、知的財産である。敢えて言い切るが、知的財産を活用しているのは、知的財産部門ではなく、事業部門である。

2. 2 知的財産と知的財産権

何が知的財産であり、知的財産権であるのか。これらの用語は、法律上、区別されている。そこで、これらの用語を概説すると、以下のとおりである。

2. 2. 1 用語の法律上の定義

(1) 知的財産の定義

我が国において、知的財産を定義するのは、知的財産基本法第2条第1項である。知的財産を平たく言うと、創作的成果、事業上の信用、及び有益な情報である。当該条文を引用すると、以下のとおりである。

知的財産基本法第2条第1項

この法律で「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの（発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性のあるものを含む。）、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいう。

(2) 知的財産権の定義

我が国において、知的財産権を定義するのは、知的財産基本法第2条第2項である。知的財産権を平たく言えば、権利であって、その保護法益が知的財産であるものである。当該条文を引用すると、以下のとおりである。

知的財産基本法第2条第2項

この法律で「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利をいう。

2. 2. 2 知的財産権の法的性質

知的財産権は、独占排他的権利である。我々知的財産人材が一般的に理解しているのは、知的財産権の独占排他性⁽¹⁴⁾である。すなわち、独占性を表現するのは、文言「専有」（例えば、特許法68条本文等）である。他方、排他性を表現するのは、文言「その侵害の停止又は予防を請求することができる」（例えば、特許法100条第1項本文等）である。

2. 3 知的財産権と栗の殻

専門的な話はさて置き、比喩的に表現すれば、知的財産は、栗の種であり、知的財産権は、栗の殻である。栗の種の視点では、殻は、お守り（守護）である。殻がなければ、種は食べられるからである。これに対して、外敵の視点では、殻は、邪魔である。同様に、知的財産の保有者の視点では、知的財産権は、お守り（守護）である。これに対して、非保有者の視点では、知的財産権は、邪魔である。つまり、知的財産権が有するのは、光の側面（ブライトサイド）及び影の側面（ダークサイド）である。

2. 3. 1 栗の実

我々が普段食べているのは、栗の種である。すなわち、ホクホクした芋のような部分は、果肉ではなく、種である。果肉に対応するのは、鬼皮である。そして、果皮に対応するのは、イガである。読者諸氏は、ご存知だろうか。恥ずかしながら、つい最近まで、筆者は知らなかった。種を守っているのは、鬼皮及びイガ（以下、これらを纏めて、「殻」という。）である。見方を変えると、種を食べるのに邪魔なのは、殻である。つまり、視点が変われば、殻の立ち位置も変わってくる。

(1) 栗の実は構造

図1で示すのは、栗の実は構造⁽¹⁵⁾である。栗の実は構成するのは、渋皮及び中身（子葉）、並びに、イガ及び鬼皮である。渋皮及び中身（子葉）に対応するのは、種である。イガに対応するのは、果皮である。鬼皮に対応するのは、果肉である。つまり、ホクホクした芋のような部分は、果肉ではなく、種である。以下では、繰り返しになるが、イガ及び鬼皮を纏めて、「殻」という。また、渋皮及び中身（子葉）を纏めて、「種」という。



図1 栗の実は構造

(出典：農林水産省ウェブサイト)

(2) 種の数

図2で示すのは、一般的な品種における種の数⁽¹⁶⁾である。一般的な品種では、イガに含まれるのは、3個の種である。

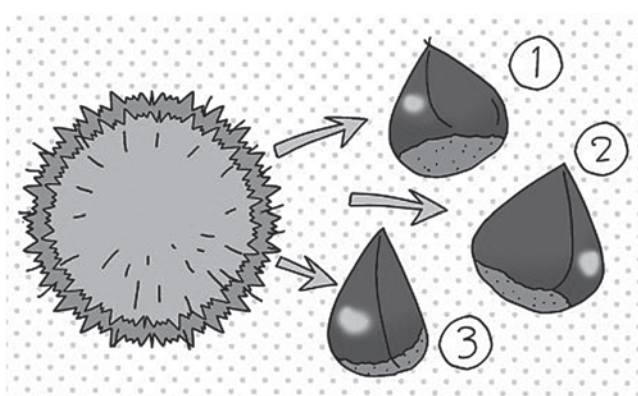


図2 一般的な品種における種の数
(出典：農林水産省ウェブサイト)

(3) 栗の実の可食部

普段、我々人間が食べているのは、栗の殻ではなく、種である。種子食という意味では、人間も動物(鳥やリスなど)も、共通している。つまり、栗から言わせれば、人間も動物も外敵に他ならない。

(4) 殻の立ち位置

視点が変われば、殻の立ち位置も変わる。すなわち、栗の視点では、殻は、お守り(守護)である。これに対して、外敵の視点では、殻は、邪魔である。

(イ) 栗の視点

栗の視点では、殻は、お守り(守護)である。確かに、栗の子孫繁栄に直接的に寄与するのは、種である。殻だけでは、栗の子孫は、繁栄しない。他方で、殻がなければ、栗の子孫は、やはり、繁栄しない。当該種を狙っているのは、外敵である。当該種が食われ、消化されては、子孫は消滅する。そうならないように、当該種を守っているのは、紛れもなく、殻である。付言すると、栗以外の植物では、一般的に、種は、食べられても、消化されず、芽生える。

(ロ) 外敵の視点

外敵の視点では、殻は、邪魔である。外敵の腹を満たしてくれるのは、殻ではなく、種である。種を食べるのに邪魔なのは、殻である。どのように殻を破るのか。現存する外敵が長けているのは、殻の破り方である。

2. 3. 2 類比

栗の実に喩えるならば、知的財産は、栗の種である。これに対して、知的財産権は、栗の殻である。図

3で示すのは、栗の種及び栗の殻並びに知的財産及び知的財産権の対応関係である。具体的には、以下のとおりである。

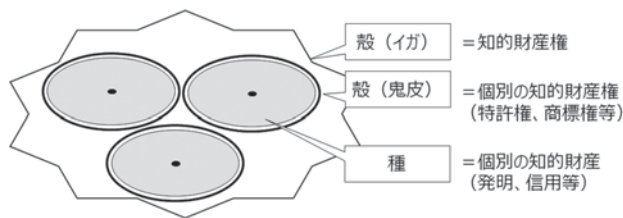


図3 栗の種及び栗の殻並びに知的財産及び知的財産権の対応関係

(1) 栗の種「個別の知的財産」

個別の知的財産を喩えるならば、それらは、個々の栗の種である。栗の子孫繁栄に直接的に寄与するのは、種である。同様に、企業の繁栄に直接的に寄与するのは、個別の知的財産であり、具体的には、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物、商標等である。

(2) 栗の殻「知的財産権」

個別の知的財産権を喩えるならば、それらは、個々の栗の殻(鬼皮)である。鬼皮が破られなければ、栗の種は、食べられない。同様に、個別の知的財産権が破られなければ、個別の知的財産は、利用されない。個別の知的財産権を例示すると、特許権、育成者権、意匠権、著作権や商標権等である。

個別の知的財産権が個々の鬼皮ならば、知的財産権は、栗のイガである。個々の鬼皮を包んでいるのは、栗のイガである。同様に、個々の知的財産権を包含したものがこれらの上位概念「知的財産権」である。以下では、「個別の知的財産権」及び「知的財産権」を纏めて、単に「知的財産権」ともいう。

(3) 知的財産権の立ち位置

視点が変われば、知的財産権の位置づけも変わってくる。前述のとおり、栗の種の視点では、殻は、お守り(守護)である。これに対して、外敵の視点では、殻は、邪魔である。同様に、知的財産の保有者の視点では、知的財産権は、お守り(守護)である。これに対して、非保有者の視点では、知的財産権は、邪魔である。

(イ) 知的財産の保有者の視点

知的財産の保有者の視点では、知的財産権は、お守り(守護)である。知的財産の保有者及び非保有者を喩えるならば、それぞれ、栗(の種又は木)及び外敵である。栗の話から類推すると、知的財産の保有者(例えば、自社など)の成長に直接的に寄与するの

は、知的財産である。知的財産権だけでは、当該保有者は、成長しない。しかし、知的財産権がなければ、当該保有者は、やはり、成長しない。当該知的財産を狙っているのは、非保有者（例えば、競合など。）である。当該知的財産が奪われては、当該保有者は、消滅する。そうならないように、当該知的財産を守っているのは、紛れもなく、知的財産権である。

(ロ) 非保有者の視点

非保有者の視点では、知的財産権は、邪魔である。栗の話から類推すると、非保有者の懐を満たしてくれるのは、知的財産権ではなく、知的財産である。知的財産を奪うのに邪魔なのは、知的財産権である。どのように知的財産権を対処するのか。強かな企業が長けているのは、知的財産権への対処法である。

2. 3. 3 光の側面及び影の側面

栗が改めて教えてくれたのは、知的財産権の光の側面（ブライツサイド）及び影の側面（ダークサイド）である。光の側面は、お守り（守護）である。影の側面は、邪魔である。

2. 4 知的財産部門の使命

知的財産部門に本来期待されるのは、守護業務のみならず、邪魔業務である。言うまでもなく、守護及び邪魔の手段は、知的財産権である。すなわち、所属先企業の知的財産を守るため、知的財産部門で取得し活用するのは、知的財産権である。競合を邪魔するため、知的財産部門で取得し活用するのも、知的財産権である。菓子のオマケシールでは、お守りシールは、大して喜ばれないが、悪魔ヘッドのシールは、喜ばれる。知的財産業務でも、守護業務は、大して喜ばれないが、邪魔業務は、案外、喜ばれる。

2. 5 知的財産部門の現実

知的財産部門で取得し、かつ、行使するのは、知的財産権である。客観的には、所属先企業の知的財産が守られ、競合が邪魔されるのは、当該知的財産の利用である。とはいえ、どのような目的で、知的財産権は、取得され、行使されているのだろうか。すなわち、現業務において、競合への邪魔は、意図されているのだろうか。

2. 5. 1 現業務の意図

多くの場合、現業務で意図されているのは、知的財

産権のお守りの側面である。すなわち、知的財産権を取得し活用している目的は、所属先企業（以下、「自社」ともいう。）の知的財産を守ることである。自社の知的財産を守る結果、競合が偶々邪魔されるのは、自社保有の知的財産の利用である。ここでは、競合への邪魔は、意図されておらず、或いは、漠然と意図されているにすぎない。多くの企業において、これが実情である。

2. 5. 2 発明の拡張の意図

発明の拡張の意図は、競合への邪魔ではないのか。特許権の特許請求の範囲に含まれるのは、通常、自社の実装技術のみならず、その代替技術である。競合の開発対象が当該実装技術ではなく、当該代替技術であったとしても、当該特許権で邪魔されるのは、競合の開発行為である。つまり、発明の拡張の意図は、紛れもなく、競合への邪魔である。果たして、それは、妥当なのだろうか。

2. 5. 3 お守りの範疇

発明の拡張の意図も、お守りの範疇である。特許請求の範囲が拡張されたからといって、競合の活動は、必ずしも邪魔されない。具体的には、以下のとおりである。

(1) 仮想事例

図4で示すのは、お守りの意図と邪魔の意図との関係である。市場において、自社及び競合は、凌ぎ合っている。各社の製品がそれぞれ採用するのは、互いに異なる技術方式である。具体的な状況は、以下のとおりである。

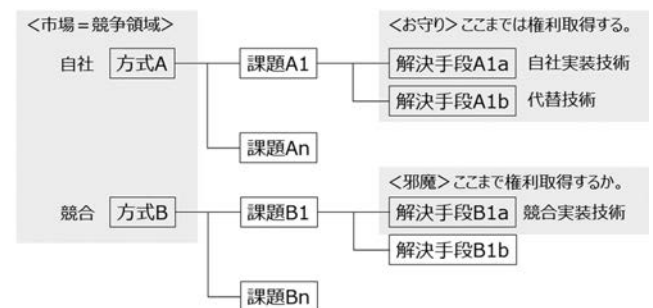


図4 お守りの意図と邪魔の意図との関係

(2) 自社の状況

自社製品で採用するのは、方式Aである。方式Aの課題A1を解決するため、自社が開発し実装するのは、解決手段A1aである。当該実装技術を守るため、知的財産担当者が発掘するのは、少なくとも、当該実

装技術「解決手段 A1a」である。加えて、気の利いた担当者が発掘するのは、その代替手段「解決手段 A1b」である。そして、当該担当者が起草する特許請求の範囲に含まれるのは、当該実装技術「解決手段 A1a」及びその代替手段「解決手段 A1b」である（以下、「自社特許権」という。）。つまり、自社特許権で牽制されるのは、自社の実装技術「解決手段 A1a」の実施のみならず、その代替手段「解決手段 A1b」の実施である。

（３） 競合の状況

他方、競合製品で採用するのは、方式 B である。方式 B の課題 B1 を解決するため、競合が見出したのは、最有力候補「解決手段 B1a」及びその代替手段「解決手段 B1b」である。実装にあたり、競合の知的財産担当者が調査するのは、第三者の特許権であってその権利範囲に含まれるのが最有力候補「解決手段 B1a」又はその代替手段「解決手段 B1b」であるものの存否である。何らそのような特許権が見つからなければ、最有力候補「解決手段 B1a」及びその代替手段「解決手段 B1b」は、適法に実施される。

（４） 検討

では、自社特許権が取得されることで、競合の活動が邪魔されるのか否か。言うまでもなく、答えは、否である。自社特許権が存在したところで、競合の活動は、必ずしも邪魔されない。特許権取得の意図が自社の保護である限り、競合の邪魔は、偶発的に実現されるにすぎない。自社の技術は素晴らしいから、恐らく、競合が採用するのも、自社の技術である。そのような希望的観測が当たらない限り、邪魔は、実現されない。

（５） 内向き

知的財産部門に欠けているのは、競合の視点である。言い換えると、知的財産部門が重視してきたのは、自社の視点である。多くの出願担当者が日々対峙するのは、専ら自社の開発技術である。自社の開発技術を眺めていても、競合の意思（開発動向）が浮かび上がることはない。特許請求の範囲を起草するにあたり、出願担当者が対峙すべきは、技術のみならず、競合の意思であり、延いては、自社事業又は研究開発の外部環境である。

（６） 商標権の場合

商標権でも同様に、商標権取得の意図が自社の保護である限り、競合の邪魔は、偶発的に実現されるにす

ぎない。自社の登録商標が野暮ったければ、これが殊更真似されることはない。この場合、競合がほぼ確実に採用するのは、より洗練された他の商標である。もっとも、不使用取消審判制度の下、商標権で邪魔する余地は、特許権よりも限られている。

２．６ 使命と現実との差

知的財産部門の本来業務と現業務とを比較すると、知的財産部門に欠けているのは、競合を邪魔する意図である。知的財産部門に本来期待されるのは、守護のみならず、邪魔である。これに対して、多くの場合、現業務で意図されているのは、守護の側面にすぎない。特許権取得の意図が自社の保護である限り、競合の邪魔は、偶発的に実現されるにすぎない。いわゆる発明の拡張も、その意図は、お守りの範疇である。商標権でも同様に、商標権取得の意図が自社の保護である限り、競合の邪魔は、偶発的に実現されるにすぎない。

２．７ 目指す方向

前述を踏まえると、知的財産部門が目指すのは、邪魔の意図的な遂行である。邪魔は、意図的に企画され、実行される。邪魔の対象は、広く利害関係人である。邪魔は、平易に表現すると、対象の進路への置石である。

２．７．１ 意図的な邪魔

邪魔は、意図的に企画され、実行される。誰を邪魔するのか。何処を或いは何を邪魔するのか。何時邪魔するのか。如何に邪魔するのか。つまり、「意図的」が意味するのは、作戦が練られていることである。作戦が明確に意識されてこそ、邪魔は、確度良く、奏功する。邪魔が奏功すれば、自社が優位に立つ。対象を邪魔する手段は、広く法的拘束力である。

２．７．２ 邪魔の対象

邪魔の対象は、広く利害関係人である。当該利害関係人に含まれるのは、競合のみならず。その先は、推して知るべし。共創が叫ばれても、そこには、優劣が生じる。一部の者は儲かり、残りの者は儲からない。某企業が今でこそ並べているのは、美辞麗句であるものの、その昔、経営危機に瀕して遂行していたのは、邪魔そのものである。知的財産人材が疑うべきは、性善説である。

2. 7. 3 邪魔の手段

対象を邪魔する手段は、広く法的拘束力である。法的拘束力に含まれるのは、知的財産権のみならず、契約書、規格等である。適法である限り、手段は、不問である。知的財産人材に求められるのは、行儀の悪さである。

2. 7. 4 置き石

図5で示すのは、邪魔の概念である。邪魔は、平易に表現すると、進路への置き石である。自社が置き石するのは、対象の進路である。置き石で妨げられるのは、対象の前進である。その結果、自社の位置は、相対的に優る。では、どこに我々は置き石するのか。具体例を述べると、以下のとおりである。

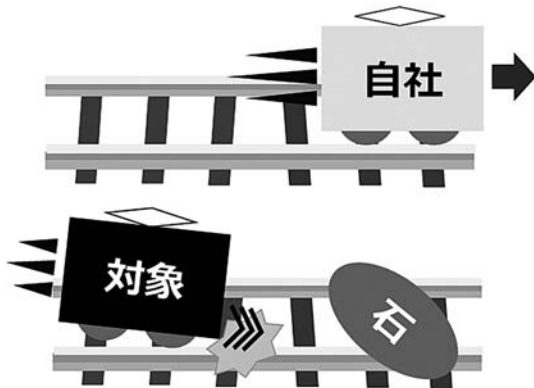


図5 邪魔の概念

2. 7. 5 想定例1：対象が競合である場合

市場において、自社及び競合は、凌ぎ合っている。各社の製品がそれぞれ採用するのは、互いに異なる技術方式である。この場合、自社の特許権で邪魔するのは、競合の技術方式における解決手段の実施である。

(1) 想定例1の概説

図6で示すのは、想定例1の状況である。市場において、自社及び競合は、凌ぎ合っている。自社が採用する技術は、方式Aである。他方、競合が採用する技術は、方式Bである。方式Bの課題B1を解決するのは、解決手段B1aである。つまり、各社の製品がそれぞれ採用するのは、互いに異なる技術方式である。そのような事例を列挙すると、ビデオテープレコーダにおける対立構図「VHS対βマックス」、テレビパネルにおける対立構図「プラズマ対液晶」、電気自動車の充電方式における対立構図「チャデモ対コンボ」等である。

(2) 何処を或いは何を邪魔するか

何処を或いは何を邪魔すれば、自社は優位になるの

か。自社の特許権で邪魔するのは、方式Bの解決手段B1aの実施である。自社の製品が競争しているのは、競合製品である。換言すると、自社が叩くのは、競合製品である。この競合製品で採用されているのは、方式Bである。方式Bに内在しているのは、課題B1である。課題B1を解決するのは、解決手段B1aである。解決手段B1aを使えないと、競合が受ける影響は、小さくない。つまり、自社が狙う領域は、解決手段B1aである。解決手段B1aが既に保護されているならば、自社が狙うのは、解決手段B1aの改良技術又は応用技術「解決手段B1aa」及び「解決手段B1ab」である。釈迦に説法だが、実装技術は、必ずしも、公然実施（特許法第29条第1項第2号）されているとは限らない。

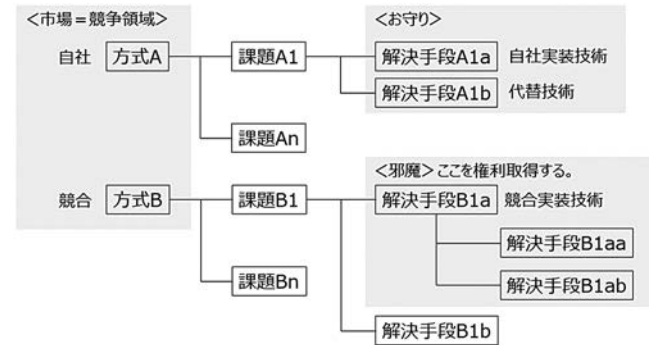


図6 想定例1の状況

(3) 如何に邪魔するか

自社が採り得るのは、複数の手段である。筆者の実践の範囲で述べると、知的財産部門が比較的容易に実行できるのは、知的財産権の取得である。具体的には、知的財産部門が研究開発部門をして開発させ、或いは、解析させるのは、競合の開発技術「解決手段B1a」である。その結果、自社が取得する知的財産権で困るのは、競合の開発技術「解決手段B1a」並びにその改良技術又は応用技術「解決手段B1aa」及び「解決手段B1ab」である。研究開発部門の協力が得られなければ、これらの技術を開発するのは、知的財産部門である。自社開発が困難であれば、知的財産部門が検討するのは、当該知的財産権の買収である。何れの方法にせよ、予算獲得のため、知的財産部門が準備すべき説明内容は、邪魔の費用対効果である。そのような説得に必要な道具の1つは、いわゆるIPランドスケープである。

2. 7. 6 想定例2：対象が競合以外である場合

自社採用技術の課題を解決したのは、他社である。

知的財産部門を一言で表現せよ。

当該他社の開発技術を導入にあたり、自社が準備するのは、交渉カードである。この場合、自社の特許権で邪魔するのは、他社技術の改良及び応用である。

(1) 想定例2の概説

図7で示すのは、想定例2の状況である。市場における競争の有無は措くとして、自社が採用する技術は、方式Aである。自社が認識しているのは、方式Aの課題A1及び課題A2である。課題A1を解決する手段は、A1a及びA1bである。自社が自力で開発したのは、解決手段A1a及びA1bである。自社で最終的に実装するのは、解決手段A1aである。他方、課題A2を解決する手段は、A2aである。解決手段A2aを開発したのは、他社である。解決手段A2aを実装するため、自社が取引するのは、当該他社（以下、「取引先」という。）である。

(2) 何処を或いは何を邪魔するか

何処を或いは何を邪魔すれば、取引が有利になるのか。自社の特許権で邪魔するのは、取引先の解決手段A2aの実施である。自社が導入したいのは、当該取引先の開発技術「解決手段A2a」である。導入にあたり、自社が獲得したいのは、交渉カードである。交渉カードがなければ、自社より優位なのは、当該取引先である。この場合、自社が飲まざるを得ないのは、不利な取引条件である。どこが当該取引先の弱点なのか。想定例2の場合、想定例1とは異なり、通常、解決手段A2aは、既に保護されている。それ故、自社が狙うのは、解決手段A2aの改良技術又は応用技術「解決手段A2aa」及び「解決手段A2ab」である。

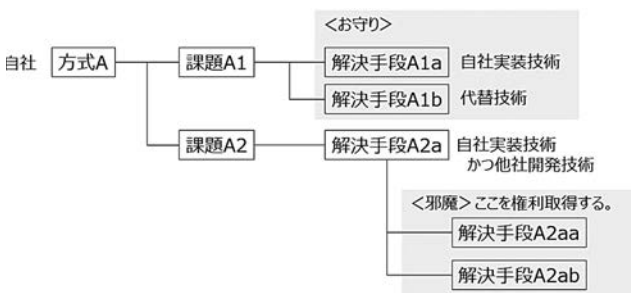


図7 想定例2の状況

(3) 如何に邪魔するか

想定例1と同じく、知的財産部門が比較的容易に実行できるのは、知的財産権の取得である。すなわち、自社が自ら取得し或いは買収する知的財産権で囲うのは、当該取引先の開発技術「解決手段A2a」の改良技術又は応用技術「解決手段A2aa」及び「解決手段A2ab」である。念のため付言すると、想定例2につ

いては、筆者は、未経験である。

2.7.7 小括

以上を纏めると、知的財産部門が目指すのは、邪魔の意図的な遂行である。邪魔は、平易に表現すると、進路への置石である。

2.8 問い「知的財産部門を一言で表現せよ。」への回答

知的財産部門は、邪魔の専門家集団である。知的財産部門で扱うのは、知的財産権である。知的財産権の一側面は、知的財産の利用を邪魔することである。知的財産部門の存在意義が繰り返して問われてきた原因は、この側面を見失っていたことである。邪魔なんて、怪しからん⁽¹⁷⁾。そのような声も予想される。しかし、知的財産権で合法的に制限できるのは、自由競争である。知的財産部門が扱っているのは、そのような例外的な道具である。意図的であれ、偶発的であれ、邪魔したくなければ、知的財産権は、取得されるべきではない。とすれば、知的財産部門の使命は、邪魔の意図的な遂行である。

2.9 巷の声に対して

巷の声への見解を簡単に示すと、知的財産部門は、これからも、コストセンタである。また、知的財産部門は、既に、戦略部門である。

2.9.1 巷の声「コストセンタからプロフィットセンタへ」に対して

知的財産部門は、これからも、コストセンタである。知的財産部門の使命は、邪魔の遂行である。この使命が認識されていないから、プロフィットセンタ化が叫ばれるのである。知的財産部門よ、稼いで来い。そのような号令が発出されたら、知的財産部門がすべき回答は、次のとおりである。すなわち、それは、「承知しました。知的財産権で稼ぐにあたり、事業の存在が邪魔です。ですので、まずは、事業撤退をご検討願いたく。」である。事業会社に期待されているのは、商品及び役務の提供であり、イガイガの売買（例えば、ライセンス管理会社やパテントトロールなど）ではない。如何だろうか。

2. 9. 2 巷の声「管理部門から戦略部門へ」 に対して

知的財産部門は、既に、戦略部門である。もっとも、その目的は、自社の成長そのものではなく、自社以外の成長を邪魔し、或いは、自社の成長を邪魔させないことである。知的財産部門よ、成長の画を描け。そのような号令が発出されたら、知的財産部門がすべき回答は、次のとおりである。すなわち、それは、「成長を描けるのは、社長だけです。そのお手伝いをするのが我々知的財産部門です。」である。なぜなら、全体戦略が唯一存在するのは、経営者の頭の中だからである⁽¹⁸⁾。知的財産部門の役割は、あくまで、参謀である。

3. 結論

知的財産部門を一言で表現すると、それは、邪魔の専門家集団である。現在も将来も、知的財産部門は、コストセンタである。コストセンタ「知的財産部門」に期待されるのは、対象の成長を邪魔し、自社の成長を邪魔させないことである。その結果、我々知的財産部門が目指す評価は、「君らは、本当に、食えない奴らだね。」である。何故って、我々が扱うのは、栗の殻なのだから。

(注)

- (1) 米山茂美, 「企業の知財と知財力優れた知財を事業競争力にどう結び付けていくか」(特技懇, 第255号, p.36-44 (2009)), 特に, 「経営に役立つ知財とは何か, 経営に資する知的財産部門とは何かについて真剣に考える必要があるだろう。」(p.44)を参照。
- (2) 丸島儀一, 「知的財産戦略 技術で事業を強くするために」(ダイヤモンド社, p.1-5 (2011))
- (3) 株式会社日立製作所知的所有権本部, 「経営戦略と特許 日立の知的所有権管理」(社団法人発明協会, p.86-87 (1995))
- (4) 大前研一, 「企業参謀」(株式会社講談社, p.78 (1985)), 特に, 「会社トップは, 会社の操縦者でなくてはならない。」(p.78)を参照。
- (5) 前掲1, 特に, 「三位一体の経営の実現を阻害する要因にも着目し, 知財・事業・技術の各部門間での目的変数のズレや情報獲得などのコミュニケーションの問題を指摘した。」(p.44)を参照。
- (6) 日本経済新聞, 「知財立国は成ったか(上)『現状60点』電機救えず 秘匿と生産委託不徹底」(2018/1/15付朝刊), 特に, 「2003年3月に知的財産基本法が施行され, 政府に知的財産戦略本部が置かれてからまもなく15年。日本は特許や著作権などの保護・活用を通じ企業の競争力を回復させる

「知財立国」を目指してきたが, 現時点の評価は厳しい。何が誤算だったのか。国や企業の取り組みを振り返りながら, その成否を検証する。」を参照。

- (7) 特許庁ウェブサイト, 「経営に資する知財マネジメントの実態に関して」(参照日: 2021年8月13日 URL: https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisanken-seidomondai/2019_06_02.pdf)
- (8) 日本経済新聞社, 「IPランドスケープとは/知財分析を経営の中核に」(2017年7月17日付朝刊), 特に, 「企業が抱える知的財産を分析し, 経営戦略に生かす「IPランドスケープ」と呼ばれる手法が注目され始めた。」を参照。
- (9) 特許庁ウェブサイト, 「『経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究』について」(参照日: 2021年8月13日 URL: <https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai-jobobunseki-report.html>), 特に, 「迅速・的確な経営判断には, 客観的な裏付けが必要であり, 公開情報たる知財情報は経営判断に有益な情報の一つであることから, 経営判断における知財情報の活用(IPランドスケープ)がますます期待されています。」を参照。
- (10) 内閣府知的財産戦略推進事務局, 「知的財産の投資・活用促進」(2021年4月16日), 特に, 「『コーポレートガバナンス・コード』改訂により『知的財産』を明記」(p.3)を参照。
- (11) 宮下洋明, 「第6節 カゴメにおける知財力強化のための組織体制の構築及び運営～喉元過ぎれば, 熱さを忘れる。～」(株式会社技術情報協会, No.2092「経営・事業戦略に貢献する知財価値評価と効果的な活用法」, p.193-209 (2021年3月31日))
- (12) 2014年9月22日付けパナソニック株式会社プレスリリース「知的財産業務を集約・事業化する新会社を10月より本格稼働」(参照日: 2021年5月31日 URL: <https://news.panasonic.com/jp/press/data/2014/09/jn140922-2/jn140922-2.html>)
- (13) 原田正純, 「企業の知的財産部門を活性化するには」(パテント2014 Vol.67 No.7 pp.39-45), 特に, 「4 (2) 経営者に知的財産部門の存在意義を植え付ける 知的財産部門の業務は, 会社の利益にどのように貢献しているかがわかりにくい。『知的財産価値評価』などのことばに代表されるように, 知的財産を金銭的に視覚化する試みはあるが, 知的財産の現在価値を評価することが極めて困難なため, その評価に時間をかけてある手法で算出したとしても, それがどこまで正解に近いかは誰にもわからない。そうしたことから, 私は, 各企業において, まず, 知的財産部門の業務の表現方法を工夫することを提案したい。経営者に説明できる形で何でもトライしてみることからスタートし, 経営者に受け入れられたものについては, 継続して見直していくことにより, 知的財産部門の業務が経営との繋がりを強く持てるようになるのではないかと考えている。」を参照。
- (14) 特許庁総務部総務課制度審議室, 「工業所有権法(産業財産権法)逐条解説[第21版]」(一般社団法人発明推進協会, p.85)
- (15) 農林水産省ウェブサイト, 「知って得する『栗』のこと」

知的財産部門を一言で表現せよ。

(参照日：2021年5月31日 URL：https://www.maff.go.jp/j/pr/aff/1910/spe2_02.html)

(16)前掲15

(17)統合報告書「⑤知的財産の保護・活用 持続的な競争力を維持するため、自社の研究開発活動における発明・発見や、定期的な他社特許調査を通じて、知的財産関連基盤（知財の取得、保護、妨害、訴訟予防）を強化しています。さらに、保有する知的財産の社外での有効活用の取り組みも開始しています。」(P.38 参照日：2021年5月31日 URL：https://www.kagome.co.jp/library/company/ir/data/integratedreport/2020/pdf/report_1.pdf)

(18)三品和弘、「経営戦略を問いなおす」（ちくま新書、p.102 (2006)）、特に、「戦略は次々と飛び込んでくる情報への処方方で決まります。言葉になるものではありませんし、つくるものでもありません。戦略は、頂に座する人に宿るのです。」(p.102)

(原稿受領 2021.6.11)

パンフレット「弁理士info」のご案内

内容

知的財産権制度と弁理士の業務について、イラストや図を使ってわかりやすく解説しています。一般向き。A4判22頁。

価格

一般の方は原則として無料です。
(送料は当会で負担します。)

問い合わせ/申込先

日本弁理士会 広報室
e-mail: panf@jpaa.or.jp
〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-4-2
電話: (03)3519-2361(直)
FAX: (03)3519-2706

