

# 企業の知財力強化

～プロフェッショナルが語る！知財戦略の理論と実践！～

日本弁理士会近畿支部

知財制度普及委員会（編）

平成20年度弁理士の日を記念して、平成20年6月29日（日）に、キヤノン株式会社顧問 丸島儀一氏、大阪工業大学大学院知的財産研究科教授 則近憲佑氏、日本製薬工業協会知的財産顧問（元武田薬品工業株式会社常務取締役）秋元浩氏、サン・グループ―藤本昇特許事務所―代表・弁理士 藤本昇氏を迎え、大阪市の大阪ビジネスパーク円形ホールにて、企業の知財戦略に関する記念講演会が行われました。記念講演会の構成は、第1部「基調講演」、第2部「パネルディスカッション」の2部構成で行われました。本稿は、その内容を記すものであります。

なお、講演の際に用いられた図やデータが省略されているところがありますが、講演者が話された内容はそのまま掲載していますので、分かりづらい部分があると思います。悪しからず、ご了承下さい。

# 「企業の知財力強化」

会員 丸島 儀一\*

**【丸島】** こんにちは。ご紹介いただきました丸島です。今、司会の方からお話がありましたように、企業の知財力強化ということで1時間半ぐらいお時間をいただいてお話をしてみたいと思います。

話す内容は、お渡しした資料に項目として一応書いてありますが、項目別に追ってお話をするというのはあまり好きなほうではないものですから、それは後で見てくださいということで、今日は思うままのことを勝手にお話しさせていただきますので、お許しいただきたいと思います。ところどころは参照してご説明するつもりではございますけれども。

こういう場でお話するときにはいつも感ずるのは、これだけ大勢の方が参加していると、背景もそれぞれいろんな方が集まっていちゃるんですね。どこに焦点を合わせたらいのかといつも悩むんですけども、ベテランの方から、あるいはまだ知財の実践を経験していない方、いろんな方がいらっしゃると思いますが、すべての人に満足していただける話というのはあり得ないので、あるところに私なりに勝手に焦点を当てます。それより上の人、下の方は不満が出るかと思いますが、我慢しててください。それだけお許しいただきたいと思います。

## 事業の競争力を高めるための知財力強化

「企業の知財力強化」というタイトルが出ていますが、知財力というのは定義がはっきりしているとは思いません。私は知財力というのは、知的財産による事業競争力という意味で使用しています。

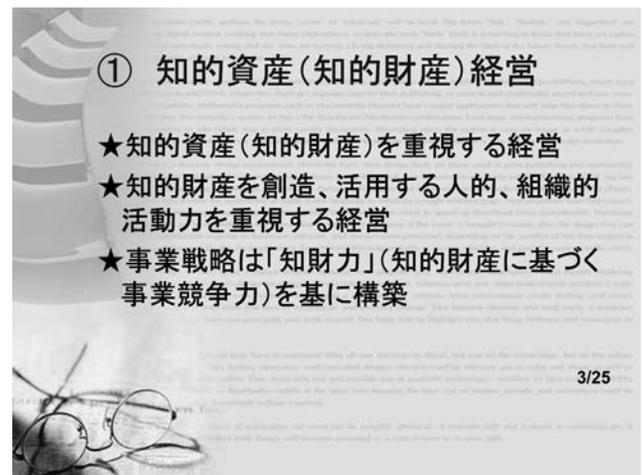
では、なぜ企業が知財力を強化することが必要なのか、それは知的財産経営ということを前提にしているからです。

知的財産経営というのはどんな経営なのだろうか。これも大きく分けると2つあるのじゃなからうか。1つはいわゆる研究開発から始まって、商品開発、製造、販売、サービスという一連の事業を行うのに知的財産

を経営資産として経営に役立てる、これが1つの典型的な知的財産経営だと私は理解しています。

ただ、最近華やかに皆さんが関心を持っている1つとして、知的財産そのものを資産として活用して、それで収益を求めて行くというのも知的財産経営として捉えている人もいるわけです。今日はそちらの話は勘弁していただきまして、最初に申し上げた、事業の競争力を高めるための知財力強化ということで話を絞らせていただきたいと思います。

と申しますのも、知的財産そのものを活用して収益を得る知的財産経営というのはあまり私には関心がないので、あえて省かせていただきます。



そうしますと、知財経営で知財力を高める。何のためかというと、事業の競争力を高めるためです。事業の競争力を知財を活用して、というのが知的財産経営ですね。一方、今、経産省も盛んに推奨しています、知的資産経営という言葉があります。知的資産経営と知的財産経営とどこが違うのか。もちろん知的資産というのは言葉が広いですから、知的財産経営も包含しているわけです。知的資産経営というのは、これは財

\* キヤノン株式会社 顧問

産以上に資産ですから幅が広い。例えば経営者の経営能力、人脈、組織力、あるいは企業活動のすべてが資産として捉えられているわけです。これは非常に幅が広い。もちろん有形とか固定資産は別ですけども、無形資産の大半が知的資産になり得るわけです。これを強化しようということをお話してもすごく難しい。そういう意味で知的財産経営に限らせていただきたいと思います。

知的財産経営となると、知的財産が対象になる。知的財産と言うとご承知の方は多いと思いますけれども、いわゆる工業所有権あるいは産業財産権という範疇のもので、特許、実用新案、意匠、商標、それから営業秘密、あるいは著作権とか、そういうものが対象になっているわけです。実際はもっと幅広いですけども。それを経営資産として活用して事業競争力を高めようということです。

これを考えたときに、実際に競争力を高めようとしたときに、おそらく業界によって、あるいは業種、それぞれの業界の中における自分の会社が置かれている立場によって、具体的に考えると1つ1つ全部打つ手が違うはずなのです。

ですから今日、私がお話しするのは、私はキヤノンに勤めていたわけですが、そういう業界で、そういう会社の中でどのようにして事業競争力を高めたいのか、自分で実践したことをベースにお話してみたいと思います。それから2000年に退任してから、なおかつずっと知財に関わる仕事をしておりますので、そのことについても私の考えを含めてお話しさせていただきます。

### 事業部間連携の重要性

知的財産推進計画の2008年版が出ましたが、最初は2003年でしたか、推進計画が出る前に知財大綱というのが出たのをご存知でしょうか。その知財大綱のベースとなる研究があって、知財立国のために何が必要かという議論をした研究会があったのです。そこに参加させていただいて、産業界から日本というのはこうあるべきじゃないかという意見を申し上げたのですが、それが私の著書である「キヤノン特許部隊」の第4章に書いてあります。この4章に書いてあることを全部実現しようと思って、退任後はずっと仕事をしてまいりました。あそこに書かれてあるものはおおよそ制度改革が実現できたと思っています。十分でないも

のも2つありますが、制度は整ったのじゃないか。問題は、知財立国のためには制度だけじゃないのです。実際に趣旨に沿った活動をすることが求められているのだと思うのです。

そういう意味で現状を見てみますと、2001年あるいは2002年頃から活動した制度改革の成果は出ているけれども、現実に期待した成果が出ているのだろうか。おそらく振り返って見て、そうじゃないと思う人が圧倒的に多いと思うのです。なぜなのだろうか。ここが一番大事なところだと思うのです。一言で言うと、全体を把握して打つべき手が打たれていない。その結果、成果に結びついていないと私は思います。これは国単位で見てもそうですし、企業単位で見てもそのようなのです。局所的にもものを見て、その部分、部分で最適と思う行動は取るが、この行動は知財経営あるいは日本の知財立国の実現をしにくくしているのではないか。この仕事を成功させるには、全体的に一貫して政策・実行しないと効果が出ないということです。

企業で例えますと、おそらく普通の大企業になれば、1つの企業の中には社内カンパニーあるいは事業部というものをいくつか持っています。現在、どの企業も短期の成果が求められて、事業部中心に日々活動しているわけです。知財もその事業部のためにということの仕事をしている会社が非常に多いと思います。ところが、知財経営というのは会社全体のことなのです。会社全体の知財経営は誰がしているのですか。これを本当に実行している企業がどれだけあるのだろうか。ここが問題点なのです。社内カンパニー、社内事業部の最適化のために動いている知財の人はいらっしゃるけれど、会社全体を動かしている人はいるのでしょうか。

国も各省庁が企業で言えば事業部みたいなものです。事業部間の連携というのはほとんど取られていない。国もそうですね。省庁間の連携というのはあまり取られていない。ところが知財立国と言うと、すべての省庁が関係してくるわけです。企業で言うと、会社全体が知財経営の対象にならなければいけない。となると、経営者が知財経営を本当にしているのかということなのです。あるいは経営者が知財経営をできるように、それぞれの部門の人が活動しているのかということが大事になってくるわけです。そこが今日、私がお話ししたい一番のポイントの1つです。

## 事業形態と知財力

もう1つは、業界によって戦略の立て方も違う。それはどこに由来するのだろうか。これは商品と知財との関係に依存すると思います。よく世間で言われているのは、製薬業界の薬1つは1件の特許から成り立っている。実際は1件じゃないでしょうけれども、極端に言うと商品、薬というのは1件の特許で成り立っている。新規物質を発見し、その薬効で認可を取り、その商品を1件の特許でカバーする。ですから、1件の特許の価値が高いのだと言われているわけです。

それに比べて、化学あるいは材料、コンポーネント、アセンブリー、システムとだんだん扱う商品が大きくなってくると、1つの商品に含まれる知財の数が相当増えてくるのです。例えば皆さんがお使いのパソコンとか、あるいはデジカメとかプリンター等は、ほとんどの商品が1つの商品に数百ないし数千の知的財産が入っているかもしれない。そして、ほとんどの商品が自社の研究開発の成果だけでは成り立っていないのです。3割程度、自社の研究開発の成果を活用するというのが普通でしょう。あとの7割程度は第三者の知的財産を活用して商品が成り立っているわけです。

## 知財力の強みと弱みの把握

そうすると何が起こるかと言うと、事業の競争力を高めるために自分の会社が守らなければいけない、要するに競争力に一番貢献する技術、あるいはそんなに競争力には影響はないけれども、同業の人だったら皆使いたくなる技術、この2種類にものを分けて考えてみると、競争力強化ということには繋がらないのです。知財力と言うと、競争力を高めるための知財力を強化する、これが1つあるわけです。もう1つは、皆が使いたくなる、皆がそこに集中して研究開発をする、そこから出てくる知的財産もある。これは強みというよりむしろ弱みを抱える分野なのです。

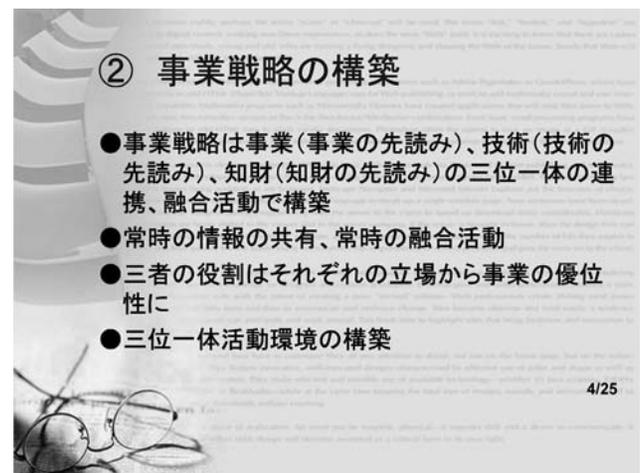
先ほど言った、1件の特許で1つのものが成り立つ。これは強みだけで弱みがないのです。だから弱みのない事業を展開する戦略と、強みと弱みと両方持っている業種あるいは商品を事業化する、あるいは事業をして競争力を高めるときの知財力の形成あるいは活用というのは根本的に違って来るわけです。皆さんの所属している企業なり、学生さんもいらっしゃるようですが、それでも勉強している対象の企業というのはどちらに属しているか。それによって戦略も全部違ってくと

いうことです。

原則は全部同じなのです。要するに強みと弱みがある。強みだけで事業ができる会社というのは素晴らしい競争力も高いということです。強みと弱みを抱えた会社が、弱みをどうやって解消するか。強みを維持しながら弱みを解消できたとしたら、その会社がまた業界において競争力が高まるのです。その逆で、弱みを解消するのに強みを使ってしまふ、要するに強みを弱みに変えてしまふと、こういう会社は競争力がなくなるわけです。一時の競争力が出るかもしれませんが、持続的な競争力はなくなっていく。ここが基本だと私は思っています。ですから、いかに強みを維持し、弱みを解消するか。この活動が一番大事になってきます。

## 三位一体（事業・研究開発・知財）の知財経営

これを誰がどうやるのか。次はそういう話になってくると思います。世の中でよく言われているのは、三位一体でそれをやるべきだと言われているのですね。知財経営は三位一体で活動しない限り成り立たない。では、三位一体とは何かと言うと、事業と研究開発と知財と言われているわけです。



言葉では簡単ですが、現実には事業と研究開発と知財が三位一体で活動するというのはなかなか大変です。なぜ大変かと言うと、1つは先ほど申し上げた、事業というのは上から下に組織的にキチッと統率が取れている。それが社内に複数存在するわけです。研究開発というのも、本社の研究開発もあれば、事業部に属している研究開発もあるでしょう。これはやはり1つの組織の中で運営されているのですね。知財は一般的に言うと、固定されたやり方というのがない。会社、

会社によってそれぞれやり方を変えているわけです。

私が思うには、知財こそ全社の状況を把握するのに一番相応しい部門だと思っています。というのは、事業の組織体というのは他の事業と連携を取らない。むしろ社内でもライバル視して自分の事業を成功させようと必死に動いているわけです。全体を考えるのは社長しかいない。社長が知財と研究開発を把握していれば、一人三役できますから一番素晴らしいですね。これは中小企業とかベンチャーの社長さんというのはおそらく一人三役やっているわけですから、三位一体活動が自ずとなされているわけです。組織が小さい強みですね。それに比べて大企業になればなるほど、三位一体を1人、2人でできないのです。組織力でそれを実行せざるを得ない。そのときに一番障害となるのが組織と組織の間の壁なんです。この壁をどうやって取り払って全社の情報を共有するか、ここが勝負になってくると私は思います。

知財の立場からすると、各事業部あるいは社内カンパニーの状況を把握すると同時に、全社の技術の状態を把握しなければいけない。何を把握するか。事業を理解して、その事業の実行のために強みとなる技術は何か、その事業を実行するために弱みとなる第三者の権利は何か、これを把握することなのです。これを全社レベルで把握するというのが非常に大事になってくる。

具体的にどうするかと言うと、事業を実行する前に弱みを解消する仕事が必要になってくるわけです。その弱みを解消する仕事は誰がするかと言うと、これも基本的には三位一体でやるのですが、主役を演じるのは知財なのです。

ですから知財はどのような仕事をするかと言うと、三位一体で事業戦略を立て、強みと弱みを認識するという役割を演ずると同時に、事業化前に立てた事業戦略の弱みを解消して、実行あらしめるように活動するということです。これが十分できているときに初めて、その企業の戦略どおりに事業が遂行され、競争力も維持できるのです。

### 強みの維持と特許権

それでは、そのとおり実行あらしめるためには、どのような仕事をしたらいいのかというのが次に考えるべきことです。1つは、強みを強みとして維持する。技術の強みというのは一時で終わってしまうのです。

ですから、事業の優位性を高めるのだったら知的財産は要らないが、でも持続性を求めようとする、知的財産は絶対必要なのです。知的財産があるから事業が強くなっているのじゃない。事業を強くする基本は、私は技術だと思っています。もちろん商品企画もあります。知財ではないのです。持続性を維持するために知財が必要になってくる。よく、知財があるからイノベーションがあると言いますが、私は違うと思うのです。知財制度なら理解いたしますが、イノベーションそのものに知財は関係ない。ですから、技術力あるいは商品企画力が事業競争力を高める。その競争力の持続性を維持するのが知的財産だと私は理解しています。

そうすると、強みを持続させるためにどういう権利を形成したらいいかという問題が出てきます。どういう権利を取ったらいいかということですね。事業を強くするためには、権利の何を活用するのかという問題です。

ここで皆さんご承知のことだと思いますけれど、例えば事業に一番影響力を与える特許権というのはどんな効果を持つのでしょうか。学生さんがいらっしゃるもので、どなたか答えていただくとありがたいのですが。特許権って何かと一言で言うと、どういうふうに戻ってきますか。どなたか発言していただいけませんか。とんでもないとおっしゃるかもしれませんが、ここの考えがしっかりしないと、企業の中で打つ手が全部変わってしまうのです。

単純なことです。特許権というのは排他権ではないのです。排他権というのは、私がこのコップの特許を取ったとします。このコップというのは硝子できていて、円筒で、下にデザイン兼滑り止めが入っているとします。この特許権の効果ではっきりしているのは、私の許可なくして第三者がこの特許を実施して商品を作ったり売ったりすることはできません、ということです。人の実行するのを阻止する、これが排他権です。

では、私が特許を取って、このコップを作ったり売ったりすることができるかと言うと、そんな保証は1つも与えてくれないのです。なぜでしょうか。私がこの特許を取る前に、もっと基本のコップというものの概念で取った特許があったとすると、その特許の排他権にこの特許が入ってしまうのです。ですから、特許は取っても、その人の許可を得ない限り、第三者

の排他権の中にあるものは事業化できないのです。これは比較的わかりやすいですね。

技術というのは絶えず進歩しているわけです。ですから、最初に基本的な発明が生まれる。でもそれだけでは事業にならない。事業にするためには、関連の技術の改良もあるでしょうし、周辺的な技術も開発して初めて事業が成り立つわけです。

例えば、ノーベル賞級の発明が生まれました。トランジスタもその1つですね。トランジスタの発明が生まれて、これを事業化しようとしたときにまず何が必要でしょうか。純度を高めるのが1つ必要になります。純度を高めるためにどうしたらいいか。やはりそこに研究開発が継続するわけです。そして新しい発明も生まれて、特許も取られます。そうすると、最初にトランジスタの原理の特許を取った人は、排他権としては非常に広いものを持っているわけですね。これを富士山に例えると、富士山の容積全体が排他権になる。富士山に一歩足を踏み込んだら、その人の排他権を侵害することになるわけですね。

ところがその基本の権利を持っている人が事業化するために何を必要とするかと言うと、事業化のために研究開発を継続しない限り事業にならないのです。基本の発明の改良発明も立派に特許になりますし、改良技術を使わないと事業にならないと言う場合もいっぱい生じるわけです。そうすると、改良技術を取ったからといっても基本の特許があるから自分では実施できません。

では、基本の特許権者は自分の排他権の中に人が作った改良特許の排他権の影響を受けるのかと言うと、その排他権に同じように影響をうけ改良特許の特許権者の許可を得ないと使えないのです。ですから、お互いに排他権で争い合って、両者が許諾しない限り事業できなくなる。これが特許権の性質です。しかも国別です。日本で事業するには日本の特許で済みますけれど、外国で事業をしようとしたら外国でそれぞれ権利を持っていないと持続性というのは維持できない。アメリカもヨーロッパも各国別です。これが制度であり、権利の特徴です。ここをよく認識しないといけない。

打つ手が変わると言うのは、排他権の中に人が排他権を作ると言うことは、基本の発明を先にしても、事業化努力の研究開発を怠っていたら、結局、基本の発明を事業化できなくなるということです。逆に言う

と、ライバル会社が基本の発明をしても、事業化に必要な技術を先に開発してしまえば互角になるということなのです。皆さんはどちらの立場で仕事をされていますか、ということになる。こういう世界なのです。ですから、ひとたび優位性が決まったら、特許の存続期間はその立場がずっと維持されるというような問題じゃなくて、これが日々変化するのです。ですから開発活動と知財活動の仕方によって事業になる頃には知財力が相当変化してしまうのです。

### 事業への参入を阻止する権利

ですから、まずやらなければいけないのは、自分の事業への参入を阻止する権利を取らなければいけないということです。参入を阻止するというのは、意識をしなくても同業が参入してくるのを防ごうとしましょう。でも実際は同業だけじゃない。事業のワンサイクルを考えてみると、販売した後にサービスというものがありますね。サービスの分野で参入してくるのは同業ではない。例えば、最近話題になっているインクカートリッジのリフィルの問題は最高裁の判決も出ましたけれども、ああいうところに参入してくるのは同業者ではない。その参入を阻止するための権利形成ということも必要になってくるわけです。事業を強くするというのは必然的にそこまで考えないと、事業の競争力の持続性はないのです。

では、参入を阻止するというのはどういう考えでやるのか。1つは今申し上げたように、事業のワンサイクルでどういう参入があるかということを想定して、その参入障壁を作るということです。もう1つは、自分で実施している技術の参入障壁を作るということが内訳としてはあるわけです。

⑥攻めと守りの権利形成(1)

● 競争力の源泉となる技術、事業の参入障壁形成(守りの権利形成)

- \*コア技術の思想化を徹底した権利の形成
- \*コア技術の延命化を図る権利の形成
- \*コア技術の参入障壁形成の権利の形成
- \*事業の全サイクルで参入障壁形成の権利の形成

16/25

では、実施している技術だけでいいのかと言うとそうではない。自分は実施していないけれど、代替技術で事業参入してくると、結果的に自分の事業が負けてしまう。これも持続的な優位性は築けないですね。ですから、自身では実施しないけれど、代替技術で参入してくると思われる技術も、自分で参入障壁として権利形成しなければ事業の参入障壁は築けない。強みを増すという仕事の中に、それだけの守りの権利形成が含まれるのです。

守りの権利形成は代替技術も含め、実施している技術を思想化して権利を形成して守るということ、それを十分にやっていないと本当の効果が出てこない。よく例に出る話ですが、断面が円形の鉛筆が一時ありましたが、あれの欠点は机に置くとコロコロと転がっていってしまう。社長から「転がらない鉛筆を開発しなさい」と言われたときに、事業の責任者はどういう特許を取ったらいいのでしょうか。

まず自分の会社は断面形状を工夫して転がらない鉛筆を作ろうと、開発陣が一生懸命考えて、まず三角形にしてみたら転がらない。「これは転がらないための絶対条件だから特許を取って下さい」と、知財の人も「わかった」と言って、断面三角形の特許を取ったとします。しばらくして同じ開発者が四角形にしたら、もっと持ちやすくていいと、断面四角形の鉛筆で特許を取ったとします。もうしばらくしたら六角形がいいと。こうして個別に取っていったらもったいない話ですね。これは解決手段を権利化しているに過ぎず技術思想で権利を取っていないということです。三角、四角、六角形でも、技術思想から見たら同じはずなのです。ところが発明した人は、そのうちの1つの実現手段で特許を取ってくれと。発明者は思想を言っていないで、実現手段を発明と勘違いしているのですね。知財の人もそれが発明だと思って、断面三角、四角、六角という権利を個別に取っているというのは、これは非常にもったいない権利の取り方なのです。

となると、実施する技術は基本的には技術思想で取るということを真剣に考えなければいけない。この断面形状を変えて転がらないようにする鉛筆を一般思想化した表現というのは何でしょうか。もちろん先行技術としては、断面は円形の鉛筆しかないという前提です。多角形と言えいいじゃないですか、何角形でも皆入るでしょう。そこまではすぐ思いつかれると思います。多角形で十分でしょうか。楕円にしたらどうで

すか。楕円も転がらないですね。あれは多角形の中に入るでしょうか、入らないですね。そうすると、楕円も包含した形で権利を取るのが、思想化した権利の取り方なのです。

一方、すべての特許を思想化して取るのが大事なのかと言うとそうじゃない。先ほど言ったように、互換性が前提となるような条件がついた場合は、思想化するよりむしろ強い権利を取ることが必要になってきます。だから、目的に応じて権利の取り方が変わるということです。言ってみれば、目的がいくつあるのか、目的に適った権利の形成をしていくということです。例えばフィルの問題などを見ると、これは思想化する必要は全くない。むしろ技術的な意味合いをもって強い権利をとというほうが大事になってくる。

研究開発そのものも、そういう権利が取れるような研究開発をしていただかなければいけない。コストダウンというのが非常に求められている。開発者もコストダウンになるような開発をしなければいけない、設計もしなければいけない。製造を受け持つ部門もコストダウンということをすごくシビアに考えているわけです。でもその結果、事業の参入障壁が弱くなったら、結果としてコストダウンになっているのでしょうか。ここも見なければいけない。

やはり知的財産で事業の競争力を強めよう、持続させようということが前提にないと知財経営とは言えないと思います。コストダウンしていたら価格競争には勝てるかもしれませんが、独占的排他力という意味では強みがなくなってしまうのです。価格競争に突入するということです。こういうのは知財経営からすると一番まずいパターンですから、コストアップしてでも技術開発力をつけて目的に適った技術を開発し、それに知財を確立して、それで排他力を高めて、競争力を持続的に高めるといふ発想が至るところで浸透していかないと、知財経営は実行できないのです。

そういう意味で、思想化の権利も必要でしょう。それから強い権利を取る必要があるでしょう。それだけでいいかと言うと、先ほどの鉛筆に戻りますけれども、A社という会社が断面形状ですべての形状を変えても転がらない鉛筆の特許を取ってしまったとすると、B社はどうしたらいいのですか。今度はB社の社長は、「じゃあ断面は円形で、これは公知だろう。A社の権利はそこまでは絶対及ばない。断面は円形のままで転がらない鉛筆を開発しなさい」と指示するわけです。

そうしたら、開発陣はどうしたらいいでしょうか。いろいろなことが考えられますね。例えば、重心をずらすとか、全体をしならせるとか、そんな鉛筆は使い物にならないと言うかもしれないけど、特徴があって売れるかもしれない。現実に出たのは、端面に消しゴムをつけましたね。あれでも転がらない。いろいろな代替技術が存在するわけです。それを先ほどのA社が断面形状を変えて転がらない開発をするときに、同時に代替技術も考えるということが必要なのです。それも考えないで、断面形状だけを意識して権利を取ると、ライバル会社はすぐに代替技術で事業参入してくるということです。これは参入障壁の形成としては不十分なのです。

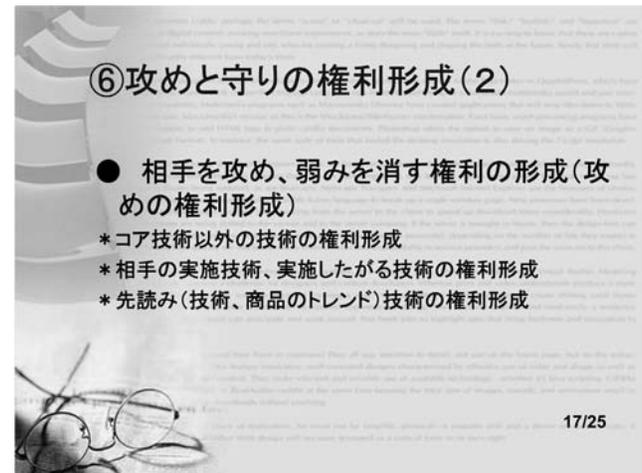
### 攻めの特許

自分が使ってもいない特許を取ってはいけませんと言われる場合も多いかもしれませんが、使うというのは自分で実施するだけじゃない。参入を阻止するのも事業においては大事な実施の仕方です。それをいかに言うなら、事業競争力を知財で作れと言ってもできません。これが事業を守る、参入障壁の権利形成です。私はこれを「守りの権利」と一応呼んでいます。守りと言うとずいぶん消極的に取れますけれど、事業を守るという意味では一番大事な権利なのです。

これだけで事業ができるのでしたら、これに専念していればいいんです。ところが、現実には多くの業界では弱みを抱えます。そうすると、弱みを解消するための権利、即ち、攻めの権利形成という活動もしなければならぬのです。もし強みの権利、要するに守りの権利を弱みの解消に使うということになると、自分の強みがなくなりますから、守りの権利は排他権を100%活用するという考えを貫かなければなりません。薬の世界と同じになるのです。要するに守りの権利は、薬で言う100%排他権を行使して商品を守るというのと同じ考えなのです。それに加えて、弱みを解消する武器も作らなければならない。これがもう1つ、大事なポイントになるのです。

私はこれを「攻めの特許」と呼んでいるのですが、攻めの特許というのは自分で実施する・しないとは関係ない。業界のライバル会社の相手が実施しているもの、実施したがるもの、これが対象になるわけです。中には自分でも実施しているものがあるでしょう。あるいは商品のトレンド、技術のトレンドとして将来実

施したいものもあるでしょう。業界全体として実施したがるものもあるでしょう。ただ、それを全部1社が独占するということになると、牌が広がらないことによって業界の市場がかえって広がらないということも起こりうるわけですね。ですから、このような特許も攻めの特許として対象になるのです。競争力というのはすべてを抑えて、事業を全部1社で独占する時代では今はないのです。



例えば、ゼロックスが普通紙複写機を特許で独占した時代がありました。でも今は、普通紙複写機はどこかの会社が全部独占しているという状態ではありません。でも事業競争力はその中に使われている各社特有の技術でその競争力を維持しているのです。ですから、知財がないとしたら、どちらの商品が優位性を持ちますかと言うと、中に使われている技術がいいほうが優位性を持つはず。あるいは機能が高機能化されている商品のほうが事業的には強いわけですね。ところが現実には、それと知財との関係で強くなるか弱くなるかが左右されてしまう。だから純粋な技術力、商品企画力で強みが決定されるわけではない。ここが知財経営と言うところです。

そうすると、「攻めの特許」というのは自分の弱点を解消するために取って活用するわけですから、もう1つ必要になるのは、権利形成とともに活用の仕方なのです。先ほど申し上げた、三位一体の活動ができていないと活用のタイミングと活用の仕方を誤ってしまうのです。

一番まずい例を申し上げますと、弱みを解消しないまま商品を世の中に出してしまった、これは最低ですね。すぐにライバル会社の人がある商品を購入して、

中を分解して調べたら、自社の特許を使っているということがわかった場合、攻撃を受けるわけです。攻撃を受けてからそれに対して対処する、これはほとんど基本的な解決はできません。やっぱり弱みを引きずったまま妥協せざるを得なくなる。これは三位一体活動ができていないからそういうことが起きてしまうわけです。先ほど申し上げたように、弱点の解消は事業化前にしなければならない。ということは、弱点が解消できるまでは事業化できないということです。これは事業がいくら早く商品を出したいと言っても、知財の解決していないものを事業化すると、にっちもさっちも行かない、弱みばかり掴むことになります。

### 弱みの解消のための交渉・契約

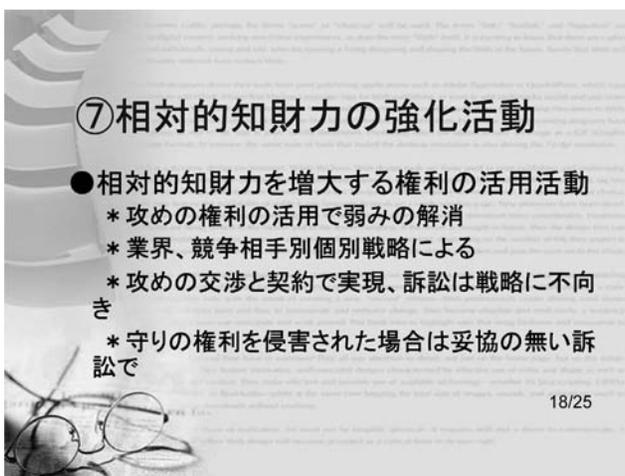
事業計画に沿って、その計画どおりに世の中に商品を出したい。その計画を実行させるタイミングに知財が弱みを解消しなければならない。そうすると、その解消のための普段の活動が相当大事になってくるのです。業界の中の各社ライバル別に動向を常時ウォッチしていなければならない。相対的に会社別に相手から影響を受ける自分の会社の弱み、相手の会社に影響を与える自分の知財力即ち相対的知財力、これを各社別に検討し相対的知財力を高める活動と常時相対的知財力に関するデータを持っていなければいけない。それで自分の弱みを解消するタイミングを見計らって相手に先制攻撃をかけて相対的知財力を活用し、妥協として弱みを解消するということです。弱みを解消するオマケとして、相手のいい技術、お金まで貰ってこれたら、ますます相対的知財力が高まり、自分の会社が強くなるわけです。これが知財の活用活動の重要な場面です。

具体的にどうやるかと言うと、交渉と契約です。訴訟は絶対適しません。なぜ訴訟が適さないか。もう1つの知財の世界の特徴は、解釈が分かれて、専門家と言っている人ほど自分の主張を1回言ったら曲げないのです。平行線で何年でも行ってしまふ。妥協ができないのです。妥協ができないこの世界というのは仕事にならない。何とかしなければならぬとなると訴訟になるのです。訴訟をやって勝てればいいじゃないかと言うかもしれませんが、訴訟ほど予見性のないものはないわけです。

理由はいくつかあるのですが、1つは特許権を取得したと言っても、特許庁で一生懸命審査してくれたとしても、データベースは特許庁が持っている範囲なんです。ところが法律的に言うと、すべての国で刊行された刊行物に記載された発明とか、あるいはそれから容易に考えられる発明というのは、要するに新規性とか進歩性がないものは特許性がありませんということになっているのです。どこの特許庁を見ても、世界中のすべての文献を審査の対象にしているところはないのです。現実には事件になりますと、被告になった会社というのは必死になって先行技術を探すわけです。そうすると、特許庁で審査の段階で使っていなかった先行技術が見つかる場合があり、結果として無効審判や裁判所で特許が無効になる。そういうチャンスもあるわけです。

それどころか、今の日本の状態を見ると、特許庁の進歩性の基準と裁判所の進歩性の基準が違っていたりして、特許庁で取った特許が裁判所へ行くと無効になってしまう。最近はちょっと是正されているようなお話も聞きますけれど、いずれにしても主観的な要素で有効・無効も変わってしまうのです。これが人により国により時代により変わるということなのです。ですから、訴訟は本当に戦略に入らない。

じゃあ訴訟は要らないかと言うとそうではない。先ほど言いました「守りの権利」、要するに自分の競争力に必要な権利を無断で実施した人が出たら、これはやめてもらわなければならない。話し合いでやめてくれればいいのですが、言うことを聞かなかつたら訴訟で事業をやめさせなければならない。この訴訟は妥協のない訴訟ですね。要するに相手の事業を止めるための訴訟ですから、真剣勝負です。訴訟というのは自分の「守りの権利」を侵害されたときに行使することであって、弱点を解消するために訴訟で解消するという



ことはまず無理だと思います。

もう1つは、解釈論が出るということですね。私も根は技術屋ですから、解釈がこんなにいっぱいあるとは知らなかったのです。弁理士の試験を受けるのもほとんど独学でやったのですが、答案練習会というのに出たときに、何々説、何々説と言っている。なぜそんなに説があるのですかと質問したのですけれど、「人が作った条文に解釈がいくつあっても当たり前じゃないか」と言われたときに大ショックでしたね。一次方程式に答えが2つあると言うと、それは間違っていると普通言われる世界だと私は理解していたのですよ。ところが知財の世界は極端に言うと一次方程式に答えは2つと言っても、その主張ができるのですね。正しいかどうかは裁判所でやってくれと、こういう主張になるのです。

ですから、話し合いでも、見解の相違が必ず出てくるのです。1つは条文の解釈、もう1つは侵害している・していないという、実施している商品と特許の関係の解釈ですね。それと有効・無効の解釈。見解の相違だらけですよ。これを交渉したってまとまるわけがない。

そこでよく世の中で質のいい特許と言いますが、質って何ですか。ここも大事なポイントだと思います。学者の人や専門家という人ほど裁判に耐える特許が質のいい特許だとおっしゃいます。でも本当に裁判に耐える特許なんてあるのですか。ないですよ。いつも不安を抱えているのです。

### 質の良い特許とは目的を達成できる特許

私は質のいい特許というのは、目的を達成できる特許だと思っています。これは1件では絶対目的は達成されません、というくらいに考えないと駄目なのです。なぜなら、特許の不安定さと今の解釈論は話し合いで解決がつかないのです。話し合いで解決がつかないと、いくら知的財産をいっぱい持っても、訴訟になったらそれは武器にならないのですね。片や1万件特許を持っていました。片や10件しか持っていない。どう見ても、交渉でやると1万件持っているほうに優位性が出るわけです。従って交渉で目的を達成するように活動することが重要になり交渉で目的を達成することができる相対的知財力の高さを得ることが重要になります。でも交渉が決裂して訴訟になったら、1万件も1つの商品にぶつけて訴訟をやる人はいないですから、数件でしょう、そうすると10件しか持っていな

い企業でも、数件の特許を活用して相手の企業に対して訴訟を起こせるわけです。

ですから、特許件数を多く持っている人が事業も大きくて強いと思っても、いざ訴訟になったら事業が小さくて権利は少ないけれど、事業が小さいほうが訴訟をやる優位性が出てくるのです。ですから事業の大きい企業というのは少しも得じゃない。負けたときの被害を考えたらリスクがすごく高い。せっかく形成した相対的知財力の高さを全く関係なくなってしまう。そのため交渉で目的を達成することを優先すべきです。それが弱みを内在せざるを得ない業界の考え方なのです。

### 弱みの解消と契約

業界によっては知財の弱みがゼロという企業はほとんどないです。いかに弱みを解消するかの活動をちゃんとやっているかどうかで競争力が決まるのです。ましてやデパートみたいに業界の会社がみんな同じ商品をやるという業界はなおさらそうです。強みなんて言ってもらえない。デパートというのは自分の強みで売っているのではないです。全商品品揃えしているわけです。これで知財経営というのはあり得ない。弱みを抱える。ですからどういう経営をやるかと言うと、弱みを補う、そのために強みを捨てているのですね。お互い様と特許の全面クロスライセンスをする、「なあなあのクロス」と言われたのはそれだと思うのです。この解決は一時はお互いに自由度が増したので競争力が高まると思いますが、本質ではない。一時の解決がむしろ将来の脅威感をなくすわけです。持続的優位性というのは、絶えず脅威感を持ち続けられないとできないのです。

事業競争力を高める根本は、研究開発の自由度にあると私は理解しています。でもそれは、今日以前の出願に係る特許に対しては自由に使えますよ、でも明日以降からの出願に係る特許は約束していませんよということを絶えず残さないと、研究開発部門は脅威をなくしてしまうのです。それは長い目で見ると、自分の会社の開発創造力が落ちてしまう。ですから、自由度を与え、なおかつ将来に対する脅威感を持ち続けさせる、そういうMOTと言うのでしょうか、マネジメントをしないと強さが持続できないのです。そういうことも加味して、将来的に強みを持続するための活動が必要になってくるわけです。

今言ったような、知財の形成と活用、言ってみれば戦略を立てて、戦略に沿った知財の形成をして、活用をして、目的を達成するわけですから、知財活動の一番終わりは契約なのです。権利の創造から活用、最後は契約で完結なのです。この一連の活動を一貫性を持って実行しないと成果が出ない。ここが知財経営のための知財の立場としては一番大事なのです。

事業というものも最初から戦略を立てる、そのときに何が大事かと言うと、弱みは何かを認識することです。強みの認識と弱みの認識をはっきりさせることです。これを逃げてはいけません。普通、弱みを明らかにするというのは企業の中でやりづらいのです。でも勇気を持って弱みを認識するというのが強くなる前提なのです。弱みを隠してうやむやにしている、いつかは相手に突かれて、にっちもさっちも行かなくなる。そして強みもなくしてしまうのです。

ですから、事業戦略を立てるときに弱みを明確にするということは、どういう事業をやるかによって、事業をやる時期が異なりますので事業開始時期に合わせて弱みを認識する必要があります。例えばノーベル賞級の発明を事業化するとしたら何年かかりますか。20年以上かかるでしょう。そうすると、その発明を事業化するタイミングは20年先ですよ。20年先での弱みの認識が必要になるのです。新しい技術を研究開発するとき、まず先行技術を調査しなさい、マップを作って、マップが黒いところは人がいっぱい参入しているところで、もう研究開発はやめなさいということは、だいたい教科書的に書いてあることです。

私どもの会社で経験したゼロックスの普通紙複写機に挑戦したというのは、はっきり言えば、私はまだそんなに勉強していなかったから、マップを作っていなかった。経営者から開発しろと命令が出てからマップを作って見たら真っ黒だった。ですから一般論で言えば経営者も乱暴な指示を出したということなのです、教科書どおりに見ますと。でも、結果としてはそれが突破できた。なぜ突破できたのかと考えますと、技術は絶えず進歩しているのです。これが特許が絶対でないという、1つの突破される要因なのです。もう1つは、先ほど言った、思想化された権利が取れていない。この2つが要因で、どんな特許網を作っても、継続的な活動が伴わないと、時間とともに突破されてしまうのです。

そこで、今度は逆に、突破した人の気持ちとしては、

自分の開発成果を人に突破されまいという考えを研究開発の人が持ったら最高なのです。知財の人がそういうものを持つのは当たり前なのですが、研究開発の人自身が自分の成果を人に突破されないようにしよう、いわゆる知財センスと私は言っているのですが、知財センスが優れた研究開発者がいればいるほど、その会社の知財力は高まると思います。そういう意味で、社内環境として知財活動ができるような環境を整えるというのが非常に大事です。

### 知財の人は事業が成功することに専念する

知財の人の資質などを考えてみても、これは事業部の人とは考えが全く違うはずですが、事業部は自分の事業が成功することに専念するのが役割です。知財の部門は、知財が成功することに専念するのではないのです。事業が成功することに専念しなければいけない、事業の集合である会社が成功することに知財は専念しなければいけない。知財のための知財の仕事をするというのはけっして事業のためにはならない。ここが知財部門と事業部門の本質的な違いです。

事業のために仕事なんかするのは嫌だという人は知財の仕事は向いていない。自分は何だ、いつも事業のためにやっているのかと言うとそうではない。事業を強くするということは、会社の経営なのです。経営的視点で知財を見れば、当然そうなるのです。事業を強くするための具体的な活動は知財がイニシアティブを取ることです。イニシアティブを取れるような社内環境を作るということが一番大事になってくるのです。

例えば、事業部がいくつもあります。これはみんな縦の組織で完全に運営されています。壁が強いです。例えば、本社機構にある知財部門の人が事業部に入るとことは普通では許されない。ただ行くだけなら許すでしょうけど、縦の命令を知財の立場から修正してもらおう仕事をしなければならぬ。これを私は「横串でものを見る」と言っていたのですけれども。ですから、知財は全社的な活動が必要ですから、各事業部に入り込める横串の仕事をしなければならぬ。知財から見て、事業部を強くするためにこうしたほうがいいということがあったらサジェスションしなければならぬのです。ですから、上からの命令を変更してもらわなければならぬ。そういう作業、仕事が出てくるのです。それを実行しない限り、全体的な強さというのは出てこない。それと全社の強み・弱みを把握し

てこそ、先ほどの活用の場面で交渉にそれを使えるということになるのです。

そういう横の活動ができるようにするためには、やはり事業自身が知財の参入を喜んで受け入れるような実績をまず知財が示さなければいけないということです。要するに事業から信頼されるということです。事業のために仕事をしてきているのだという信頼がない限り、入って来いとは言わない。今、「知財立国、知財経営が大事だ、だから社長、わかってよ、知財が経営に入るのは当たり前でしょう」と言っている人が多いように思うのですが、こんなことは理屈では社長はわかっているのですね。でも「あなたは本当にそういう仕事をしているのか？」と問われていると思うのです。

大事なのは、研究開発部あるいは事業の人が「本当に知財って役立つな」という、小さな仕事でも実績を作る。それで自分たちは事業を強くするために活動しているのだという信頼感を得ていく。そこまですれば、後は「どんどん入ってきてくださいよ」と誘われるのですね。信頼感ができて初めて情報が開示されるのです。最先端の機密情報も全部開示してくれる。だから元へ戻ると、三位一体の活動ができるのですね。

### 強い特許権を得るための活動

入りやすい環境を作って、今度は知財の担当者に意識を持たせる。これをするのが大事になってきます。事業を知って、技術を知って、それで担当者が、先ほどの事業のサイクルと、知財の創造・保護・活用という知財のサイクル、これをドッキングして活動する意識を持たなければいけない。

### ⑧の1 事業戦略の要となる知財力

- 事業戦略は事業・技術・知的財産の連携・融合活動で構築
- 事業戦略に沿った技術の創造、知財の形成
- 事業戦略を実行せしめる「技術力」と「知財力」が必要
- 「知財力」=知的財産に基づく事業競争力
- 知的財産による事業における独占的排他力

20/25

私の経験では、担当者の質で、大きな意味ではもう知的財産の質が決まってしまうのです。担当者が特許出願するときにとのぐらい意識するかなのです。発明者が提案されたものをただそのまま出願しているようでは、先ほど言ったような権利を活用できるような知財部門にはならない。

出願するとき、これは事業のどういうところに活用され、どういう価値を持つのか、参入者は誰が来るか、権利行使する相手はだれか、そこまで想定して権利化を考えなければならない。同じ発明でも、目的の活用ができる権利の取り方を出願時に考えなければならない。それができるのは、知財の担当者と発明者しかいないのですね。1回、そのところを通過した提案書類というのは「チェックできます」と言っているけれど、限界があります。「て、に、を、は」のチェックしかできていない。権利形成に最初に携わる人の能力でほとんど左右されるのです。となると、その担当者をいかに教育するかというのが大事になると同時に、担当者が活動しやすい社内環境をいかに作るかということですね。

この場合の知財というのは必ずしも社内だけの知財ではない。外の知財の能力も含めて、しかもグローバルで事業展開するのだったら、グローバルのホームネットワークを形成しなければならないのです。これは一国の制度がものすごく具体的な問題になれば専門性が高いです。1人の人が全部理解するというのは不可能です。やはりその国、その国の専門家と具体的な問題については十分に議論しないと、自分の浅はかな知識で収めてしまうというのは相当危険があるのですね。しかも知財制度というのは産業政策に依存しています。そのため、国ごと、時代で制度も変わるし運用も変わる。ですから、前はこうだったと言っても、いつも同じじゃないのです。

我々の業界で経営者に一番インパクトを与えた例は、皆さんもご承知かもしれませんが、アメリカの企業同士の訴訟がありました。ポラロイドという会社のインスタントカメラがありますが、コダックがその事業に参入したわけです。訴訟を9年やって、結果的にコダックが負けて、市場からカメラを全部撤回したのです。損害賠償も払って事業をやめた。この判決が出たときに、日本の経営者がアメリカで事業をするには知財は無視できないと認識したにちがいない。多分あの頃、日本の企業の特許課が部になったり、部がセン

ターになったりして、ワンランクずつ格上げになったのを記憶しているのですけれども。

経営者が一番脅威に感ずるのは何かと言うと、事業が止まることです。お金で解決できればいいと言うと、あまり脅威に感じないのですね。お金で解決しても会社が潰れてしまうほどお金の取られるのだったら脅威に感じますけれども、基本は事業が止まることなのです。ですから、先ほど言った、排他権を100%行使すると思われる人の権利というのは十分に検討しないと、事業が阻止されるということなのです。

ですから、必ず弱みを持ちますよというお話をしましたけれども、今、アメリカを中心に騒がれている、パテント・トロールというのは弱みを持っていないのですね。自分が事業をやっていませんから、攻めだけです。こういう人に対しても、自分がいくら知財力を高めても武器にならない。じゃあ事業をやっていない人に対してどう対応するのか、これが今、一番求められていることだと思います。

### 権利も時代によって変わる

先ほどのコダックがなぜ負けたか、ご説明しておかないといけないと思います。アメリカの弁護士の中では、コダックは悪くなかったという評価をしているのです。ところが訴訟で9年経ってしまった。事業化するときにコダックの知財の関係の人が十分相手の特許を検討して、無効という結論を出したのと、非侵害という結論を出したわけですね。当時の判断は正しかった。ところが、訴訟が9年続いている間に制度・運用が変わってしまったのです。アンチパテントからプロパテントに変わってしまったのです。裁判所の考えが大きく変わった。当時は訴訟をやると7割が特許無効になっていたのですね。それが逆転して、3割程度しか無効にならない。7割が有効。これで権利者が有利になった。解釈が、昔、私たちが勉強したときも、アメリカの特許は周辺限定だから、表現が違っていれば関係ないと教わったものです。ところが均等論と言って、文言が違っていても侵害だと、クレームを広く解釈する理屈が出てきました。この2つで判決が出る時には、当時の考えは適用できなくなって、結果的にコダックが負けたということなのです。

これを見てもわかるように、時代によって変わってしまうのです。いつも一律じゃない。国によって、政策によってどんどん変わってしまう。ということで、

あまり自分の思い込みで事进行处理するというのは良くない。

では、マネジメントというのは何をやっていいのか。私は、知財はアンテナだと思っています。何かすると何が問題になるかということに気がつかないと、その後の具体的な検討に入っていけない。ですから、問題点を感じることなのです。誰かがその機能を果たさないと会社全体の方向を誤ってしまう。具体的な検討はそれぞれの専門家と詰めるというのが必要になってくる。これが非常に大事です。

もう1つは、事業を強くするための知財力というお話なのですが、事業を強くするためにはもう1つ、知財だけではなくて、商品・製品にまつわる法律問題、あるいは規制の問題に注目しないと事業は強くならない。私は製品法務委員会というものを作って、事業にまつわるすべての法律マターを委員会で扱ったのです。何をやるかと言うと、世界中の主だった国の変化を先取りするということです。情報収集と分析をして、自社の事業戦略上にどう影響を与えるか、それをできるだけ早く察知し、わかった時点で方向修正、フィードバックをかけていたのです。これが非常に大事になってくるのです。

### 事業の「先読み」が勝負

まとめますと、三位一体とは何かと言うと、事業の先読みと技術の先読みと知財の先読みの融合活動なのです。要は先読みの勝負なのです。なぜ先読みが必要かと言うと、研究開発も事業戦略も知財も、本来は長期的な問題のはずなのです。最近のように短期の成果を求められて、事業部の事業計画というのは1年単位、2年単位で取られていますが、事業戦略というのはもっと長期の戦略が背景にあってしかるべきです。1年先の事業計画に合わせて知財が活動するのは無理なのです。事業戦略と知財戦略と研究開発戦略が三位一体で動くというのが大事で、けっして1年、2年先の事業計画に合わせて仕事をしてもろくな仕事はできませんということです。要は先読みの連携活動と情報の共有が大事です。これを社内外の必要な人に情報が共有できたときに、社外の人能力も100%活用できる。

社外の人にそんな大事な機密情報をどうやって流せるのか。これは信頼関係がないと無理なのです。社内においてもそうです。知財に信頼関係がなければ、そ

ういう機密情報は来ません。要は信頼をベースにこの仕事が成り立っているということ、知財の仕事のすべてが人との関わりの仕事です。しかもその人はいつも利害が相対立している人の仕事なのですね。そうすると人は何を考えるのか。相手は何を考えているのか。その立場で物事を見るということが非常に大事になってきます。相手の考えに妥協しなさいと言っているのではない。もちろん場面によっては妥協も必要ですが、妥協するためにも相手が何を考えているのか、相手の本当の狙いは何か、自社の狙いは何か、この両方を把握して目的を達成する妥協点を見出していく。これが仕事としては全部共通している仕事なのです。発明者とも一種の交渉です。審査官もそうです。同業者との交渉もそうです。訴訟もそうです。皆、人との関わりで、利害が相反する人との仕事なのです。

共同開発といって、いかにも両者が共同して1つの目的を達成するような言葉がありますけれども、1つのものを達成するときにはお互いベクトルが合っています。それを達成した後、それぞれの事業が思っていることは全く利害が対立しているのです。というのは、何のために共同開発をしたか。自分の持っていないものを相手に期待した。お互いにそういう関係でアライアンスが組まれることが非常に多いのです。ですから、自力ですべてやる時代ではない。アライアンスが大事です。アライアンスするときにはどういうことが大事か、これを十分に考えまないと、せっかく自分の技術力を高めても、アライアンスの結果、契約によって全部持っていかれたということになってしまうかもしれないのです。

1つの例を言いますと、共同研究の開発の成果の定義の仕方によっては、とんでもないことが起こるのです。あるベンチャーの持っているAという技術、それをベースに改良してA'というものを作る共同開発をやったとします。A'そのものを開発の成果と定義して、お金を出した大企業にエクスクルーシブにあげますという契約をしたとしたら、ベンチャーの持っているAという技術が丸々取られてしまうということですね。逆に開発の成果というのは、既存の技術ではなくてその上積みだけですと定義したら、上積みだけ貫っても実施できない。こういう問題が起こります。

ですから、契約の見方というのは非常に大事です。よく中小ベンチャーの人が大企業に取られると言うけれども、それは契約の見方が弱いから起こることだと

思います。さっきも言いましたように、1つの仕事の完成というのは契約で完結しますから、契約を読む力、契約を結ぶ力、これは非常に大事だと私は思っています。

### 協調と競争

もう1つは、協調と競争という考えがすごく必要になっている時代だと思います。アライアンスも開発での協調の結果、事業では競争です。一番最たるものは標準化です。これも業界によっては、技術標準はあまり関係ないとおっしゃるかもしれませんが、薬の世界はちょっと標準というのは合わないかもしれませんが、間接的に含めると、ほとんどの産業で標準というのは関係しているのです。薬は別の意味の標準に相当することもあるのかもしれませんが、技術標準という意味では他の産業はほとんど関係している。一番関係しているのはどこかと言うと、やはり情報産業の分野です。なぜかと言うと、技術がデジタル化されてほとんどの商品がネットワークの端末になっています。これで機能するためには技術的な約束事が絶対必要です。これが技術標準なのです。

技術標準はどうやって成り立っているのか。昔はフォーラムの技術標準というのが主流でした。今は国際標準になりました。なぜでしょうか。WTOの加入国はTBT協定というのを義務付けられています。これは国際標準優先の考えなのです。いわゆる貿易の障壁を取り除くために国際標準を取っていたら輸入をブロックできない、そういう仕組みです。中国をはじめ市場の大きい国がWTOに加入しますと、その国の政策にすごく影響されるわけで、それを突破できるのは国際標準を取っている場合だけなのです。

日本というのは国内産業だけではやっていけない。世界のマーケットを対象にしなければならない。となると、国際標準を取って国際競争力を高めるというのは、国家戦略で見たら一番大事な国のはずなのです。にもかかわらず、標準化で争って、国際標準を取るのに力を入れていないのが現状だと思います。ですから、企業戦略、国家戦略を考えたときに、まずは国の大事な技術について国際標準を取っていく。そのために何をしたらいいか。産業界として大事な技術を国際標準に持っていく。そこまでは協調が必要でしょう。それから国際マーケットで競争力をつける。そこで初めて日本の国力がついていくのだらうと私は思っています。

す。そういう意味で、国際標準というものをもう少し熱心に、企業単位、国単位で取り組まなければいけないのではないかと。

と同時に、さらに大事なものは、今、知財立国を目指して個々の制度改革が動いています。例えば産学連携もそうです。振り返ってみるとあまり成功していないという反省期に入っていると思います。なぜか。産学連携に産業界は何を期待したか。企業ができない研究開発を期待したのです。ところがこれも短期成果を求めて、3年で成果を出せと言われるから、研究者がみんな手近なテーマしか扱わなくなった。こういうのは企業でできる仕事なのです。ところが産学連携の対象にしているのはそんなテーマが増えてきた。これは目的と違うはずなのです。ですから、大きな本当の目的を達成するために何をしたか。これを国レベルで動くように制度改革していかないと、知財立国の効果は出ないと思います。

それから、すべての関連の法律もそうです。私が先ほど（著書「キヤノン特許部隊」の）4章で言った問題はほとんど解決できましたと言うけれど、その中の1つのライセンシーの保護というのは不十分です。これからはますますグローバルのオープンイノベーションは大事だと皆言っていますね。本当にオープンイノベーションを実行できるだけの制度的調和が取れていますか。ここに眼を向けない限り、オープンイノベーションというのは実行できないはずなのです。ところが個々のそういう法律問題、制度問題を議論しだすと、

反対者がいっぱい出てくるのです。総論賛成、各論反対。その繰り返しをやっていきますと、日本の行く道というのは拓けない。だから知財立国と掲げながら、やっていることはそれに反することばかりが部分的には起きているのです。これでは日本知財立国の目的は達成できない。

ですから今、大事なものは、知財に関わるすべての人が、企業戦略全体で見る全社戦略、それから国としての全体的な戦略、これをよく理解して、それを実行できるような制度改革に本当に立ち上がっていかないと、いつまで経っても知財立国と言っているだけで、目的は達成できない、そんなことで終わってしまうかもしれない。そうだとすると非常に残念に思うのです。ですから、そうあってはいけないと思いますので、是非できた制度を活用しようというのではなくて、そういう制度を作っていこうということを皆さんが真剣に考えていく、そういう時代ではないのかなと私は思います。

時間も来たようなので、スライドは1つも使わないで全く失礼したのですが、後で見ただけであれば、何となくあそこでああいうことを言ったんだらうというのはわかっていただけるのではないかと思います。失礼なことも申し上げたかもしれませんがお許しください。これでひとまず私のお話は終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

（原稿受領 2008. 9. 29）

