



HONDA

The Power of Dreams

2007年2月20日

本田技研工業株式会社 知的財産部長
(JIPA2006年度常務理事・2005年度理事長)

久慈 直登



2005年度JIPA方針を「経営に資する知財活動」と設定した思い

JIPAは政策提言が多くなっていたが、企業における知財の使い方を考えるのがJIPAの本来の任務。

2005年定例総会理事長挨拶より抜粋

「この改革のうねりは…まだ続きます。

しかし、… もう一度企業はここで地に足のついた知財活動を考えるべき時期でもあると思います。

… 出願さえしていればビジネスに役立っているという推測するというのは基本ではありますが、少々プリミティブだと思います。

こうしたことも含めて、我々の知財活動を、よりビジネスや経営に役立たせるようにしたいというのが今年度の運営方針の第1点です。」

「経営に資する知財活動」は、2006年度も神杉理事長のもとで方針を継続。

2005年度、2006年度にJIPAで検討した「経営に資する」関連テーマ

2005年度 JIPA常務理事会メンバー

業種による知財の使い方の違いに注目し、それがどのように企業に貢献しているかを検討。

知財管理誌 2006臨時増刊

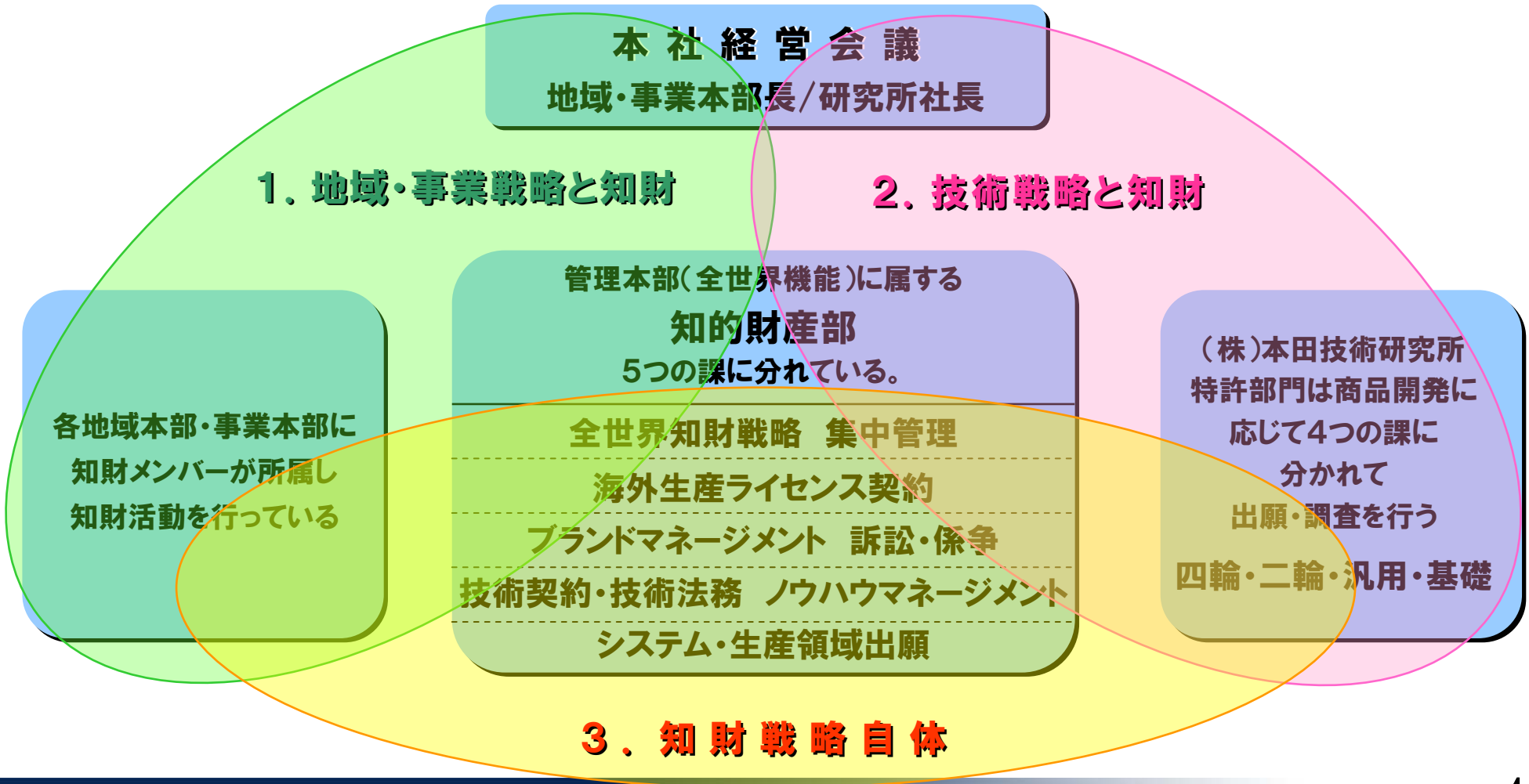
特集 企業経営に資する知財活動を考える－業種、企業競争の実態にあわせた知財戦略

「経営に資する」関連テーマの2006年度の専門委員会のアプローチ

- **知財マネジメント第一委員会**
……技術経営と知財マネジメント、知財は競争力の源泉となっているか、
- **知財マネジメント第二委員会**
……知財評価指標の研究、知財経営に資する知財ポートフォリオ、
- **知財情報システム委員会**
……企業の戦略的知財活動を支え、経営判断に資する知財情報システムの研究と提言、
- **商標委員会**
……企業活動に資するブランドの開発・育成に対する商標部門の貢献のあり方 など

(検討結果は随時、知財管理誌に掲載)

Hondaの知財組織の考え方



1. 地域・事業戦略(ビジネス)への知財貢献の例

① 海外生産ライセンス契約によるライセンス収入確保

② 地域ビジネスに直接リンクする権利行使

③ ブランドマネージメント施策による全世界ブランド力向上

④ ノウハウマネージメント

2. 技術戦略(イノベーション)への知財貢献の例

① 各事業ライバルとの特許彼我比較による技術開発方向性の提案

② 各技術の全世界特許情報分析、将来予測による 自社コア技術(知財)の提案

③ 全世界研究機関、大学、パートナー選定への情報分析

3. 知財戦略自体の進化

① 技術開発の成果を適切に保護する

出願強化、審査請求率アップ、質向上、世界特許システムへの準備、など

② 勝てる係争・訴訟対応をする

グローバル・各地域・法律事務所ネットワークの構築など

③ 企業内で発生する知財問題全てへの対応拡大

特許、意匠、商標、著作権、パブリシティ権、ドメインネーム、不正競争防止法、など

経営に資する知財人材育成（知財部員が広汎な知識・経験をもつ方向性）

これまでの伝統的な出願中心の業務から、知財を活用することの重要性を認識する。

営業

自社の商品を市場で実際に守る現場で知財をどう使うか

広報

自社の知財活動を、社外、社内で説明し、効果を高める

経理

他の国においた工場から知財ライセンス収入を確保するため税務問題にどう対応するか

企画

社会環境の変化、世界の動向をみながら知財情報分析をどう利用するか

知財人材の3つのタイプ

1. 知財の専門家として活動する

狭い範囲で勉強すれば深くなるのは当然だが、どの範囲の専門家になるかが課題。
知財部門で人材育成に手を加えないときは、このタイプが増える

2. オールラウンドな知財の知識をもつ

ビジネスに役立てるように知財を使うには、ビジネスも知財も知っている必要がある。
それにより、1のエキスパートよりも広い視座をもつことになる。

3. よりビジネス／イノベーション側に近くなる

知財の知識をもって技術企画、営業など他部門側で活動し、結果を知財部門にフィードバックする。

見せるということ、について（私見）

- 知財報告書で開示される内容は、知財が経営に貢献していることを示すか -

知財報告書のパイロットモデルの項目

- ①コア技術とビジネスモデル ②研究開発セグメントと戦略の方向性 ③研究開発セグメントと知財の概略
④技術の市場性、市場優位性の分析 ⑤研究開発・知財組織図、研究開発アライアンス ⑥技術流出防止、営業秘密、
知財取得・管理に関する指針の遵守 ⑦知財に係る収益費用 ⑧特許群の計数化、など

知財は本質的に外部のライバルとの競争に使うツール

自社のことだけを示すのではなく、ライバルの想定、実力との彼我比較、将来予想を示してこそ、知財の意味がある。

しかし、他社の実力を分析した結果や自社の作戦を公開するようなことは、普通しない。

したがって、知財報告書は、投資家に対し技術開発状況の一般的な開示をするにすぎない。

見せるということ、について（私見）

- 知財評価の理論、数式は、知財が経営に貢献していることを示すか -

計算上での知的財産の評価方法

①知財自体の価値評価の試み

コスト方式、マーケット方式、ディスカウントキャッシュフロー方式

②知財活動の付加価値を計算する試み

(実施料収支差 + 自己実施貢献 + 他社侵害回避貢献 + クロスライセンス牽制効果) - 特許費用

③財務諸表データと特許件数による特許の収益性の算出の試み



知財は本質的に外部のライバルとの競争に使うツール

知的財産を武器のように考えると、上記の計算は、平時に武器を簿価でみるようなものだと思う。経営に貢献する、というのは、戦時にどのように武器を使うかという、実戦のこと。

見せるのは計算ではなく、ビジネス対応、イノベーション対応をどこまで企画し、遂行したかである。
(企画の目標値のような計算は意味がある)





まとめ

- ① 地域・事業戦略、技術戦略、知財戦略を明確に切り分けて考える
- ② 広汎な知識をもって知財の機能を拡大させる
- ③ 経営に資する知財とは、知財によりビジネス、イノベーション対応をすること
- ④ 見せるのは計算式よりも、実戦の企画と結果

HONDA

The Power of Dreams
