

## これからの日本企業の知的財産部門について思うこと

青 木 昭 明\*



現在、日本の産業競争力強化のため知財立国を目指して、産官学が協力して多くの施策が検討されている。司法制度改革から職務発明制度改正、実用新案制度改正や各種の指針の発表など矢継ぎ早に行われているのは周知のとおりである。これらの施策により、グローバルに日本の産業競争力が強化されることを大いに期待しているが、日本企業にとっては、グローバルな経済構造の変化とそれに伴う各国の知的財産の動きに対してどのような知的財産戦略で臨むのが重要な課題である。その課題の一つは、中国の製造業の台頭により物づくりが中国にシフトしていく中、特許権、意匠権や商標権等を総合的に駆使して、対中知的財産戦略をどのように構築していくかということである。もう一つは、対日貿易赤字に加えて対中貿易赤字が増加する中、ますます強化される米国からの知的財産の攻勢に対して対米知的財産戦略をどのように進めていくかということである。

まず、対中知的財産戦略において、前提として考えておかなければならないことは、中国への急激な物づくりのシフトである。この状況は、1980年前後の日本と米国の関係をなぞっているともいえる。1980年当時、日本の製造業の競争力が突出し、安くて質のいい製品が米国に雪崩を打って入り込んでいった。この結果、米国の製造業は著しく競争力が低下し、テレビ・VTRや白物家電といった既存の製造業はどんどん姿を消していった。これに対し、米国が講じた対策には大きく三つのことがあったと思う。第1は対米輸出規制、第2は新産業の育成、第3がプロパテント政策である。このプロパテントの動きの中で、米国企業の知的財産部門がやってきたことは、一つは新産業分野の知財の蓄積であり、それと同時に既存分野の技術に関する知財の価値評価と、プロパテント政策化における価値評価に基づく知財の積極的な活用である。

既に中国では、一部産業で模倣品の時代を卒業し、日本企業にもました利益を出すグローバル企業が出現しつつあり、近い将来には、日本の80年代におけるバブル経済のような様相を呈するものと思われる。日本企業も中国企業との棲み分けを考えなければならないが、ローテク商品とハイテク商品といった棲み分けでは日本企業は生き残れないであろう。上述した米国の施策から学ぶところは、米国がインターネットというパラダイムシフトにより再生したように、日本もパラダイムシフトを起こ

\* ソニー株式会社 業務執行役員 専務  
IEEE フェロー Teruaki AOKI

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

すような次世代産業の育成をしなければならないし、政府のプロパテント政策においても、次世代産業の知財面の保護を積極的に推進していくことが重要と思う。これと同時に、日本企業は既存分野の技術に関して蓄積された知的財産権の評価を行い、これらの知財権を新たな競合相手に対して積極的に権利行使していく必要があるだろう。

次に米国からの知的財産の攻勢について考えてみると、これは特定技術分野における製造業が未だ日本企業優位の状況にあり、米国市場を席巻していることの裏返しとも言える。日本の製造業がグローバルに競争優位を維持していくためには、常に現行商品がコモディティ化する前に、付加価値ある次の商品開発を進めて、次世代のビジネスモデルや商品コンセプトを提示していかなければならない。日本企業の知的財産部門としては、ビジネス部門やR&D部門とこれらのビジョンを共有し、日本が優位に立つ技術分野において、先行的な研究開発から生まれる知的財産の効果的かつ積極的な権利化を図っていかなければならない。日本企業がグローバルな競争の中で勝ち抜くためには、日本発の次世代の競争優位技術に対して、先行的に知的財産保護を与えるような仕組みも必要なのではないだろうか。

このような米国と中国における製造業と知的財産の大きな動きに挟まれて、日本企業の知的財産部門は、今後どのような能力を持ち、どのような組織であるべきなのか、これからの知的財産部門のあるべき姿として若干私見を述べさせていだきたい。

- ① 自らの産業分野における次世代技術を認識し、その技術に関する先行的な特許網の構築を図り、自らの企業を知財面から、その技術に係るビジネスのルールメーカーとすることができること。
- ② 次世代技術の研究開発を推進すると共に、知的財産の戦略的創出を図ることができるように、知的財産部門が研究開発部門や経営部門とその戦略や情報を共有できることような組織体制となっていること。
- ③ 知的財産部門は、単に権利化部門や渉外部門であることから脱皮し、技術も経営も理解したうえで、例えば知的財産を活用した他メーカーとのアライアンスのようなビジネス戦略やコアコンピタンスを有する研究開発戦略を提言することができ、企業の競争力強化に貢献できる部門であること。
- ④ グローバルな知的財産の大きなうねりの中で、グローバルな視点から知的財産の創出から活用まで戦略的に展開でき、自社の利益の最大化に貢献できる部門であること。

これらは理想の姿でなかなか実現できるものではないが、常に理想の姿を追い求めていく努力が必要なのではないかと考える。