

知財経営企業における知財部門のあり方

——経営中枢としての知財部門へ——

鮫 島 正 洋*

抄 録 知財が会社の競争力の源泉（ビジネスアセット）となった昨今、知財部門の役割は変化してきてしかるべきである。本稿においては、このような変化を促した「知財立国」「知財経営」概念を定義づけ、その中で知財部門が経営に対して及ぼしうる役割について論じる。知財部門が知財というビジネスアセットを戦略的に運用する部門であるとの前提にたてば、知財部門は経営戦略や財務などと相互に連携することがより一層求められていくことになる。その中で知財部門が関わるであろう非典型業務（知財マネジメントコンサルティング、特許権評価、特許デューディリジェンス）について、筆者の経験をベースに紹介する。

目 次

1. はじめに
2. 知財経営への移行とその中での知財部門の役割の変遷
3. マーケットコントロールの担い手としての知財部門の機能
4. 経営・財務とのリンクという観点における知財部門の機能
 4. 1 知財マネジメントコンサルティング
 4. 2 特許権評価
 4. 3 特許デューディリジェンス
5. おわりに

1. はじめに

「知財立国」という造語が考案されて数年が経過した。

かつて「知財」は企業の片隅で論じられるべき分野であった。そのころ、知財は発明を生み出す研究者とこれを発掘・権利化する知財マン、そして、アウトソーサとして特許庁との架け橋をになう特許事務所という三者で語られるだけの領域だった。そこでは、生み出された発明はひたすら出願明細書に加工され、取得され

た特許は管理状態が不十分なままに放置されるという現状も多く見受けられたという。アカデミックな世界においても、知財法は法学の一領域とは位置づけられてはいたが、技術や特殊な慣例にかかる実務を伴うため敷居が高く、ごく特殊な辺境領域であるとして、憲法・民法といった法律の世界の主流に乗る者が志す領域ではないとされていた。

この状況に光を与えたのは皮肉にも日本の凋落である。今にして思えばバブルの崩壊は、量産経営の崩壊でもあった。日本のメーカはかつての量産経営（高品質・低価格製品を大量に製造し、売りさばくことを源泉とする経営）から知財経営（その定義は後に詳述する）への移行を余儀なくされることになる。しかし、その過程において、知財は法律実務の一領域としての位置づけを脱し、ビジネスの競争力の源泉（ビジネスアセット）としての意味づけを与えられる。今、知財のビジネスアセットとしての意味づけは研究され、その成果は広く経営者、実務家、知財の道を志す者、そして、異業種の専門

* 弁護士・弁理士 Masahiro SAMEJIMA

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

家にも公開されるべきである。

かねてから「知財」は技術と法律の複合領域であるとされてきた。しかし、今、「知財」がより多くの分野と整合性・関連性を有することが明らかになり始めている。ビジネスアセットとしての知財が有する本質的特性は、事業競争力との関連性である。これを明らかにすることによって、知財経営への移行がより効率的に行われ、結果として企業競争力に貢献することになるであろう。のみならず、財務・資金調達といったファイナンスとの関係、発明者の処遇やモチベーション向上といった人事との関係などの関係も重要である。これらを明らかにすることによって、他部門との連携の量り方を見いだすことができれば、知財経営を促進するために大いなる意味を持つ。

知財を過不足なくマネジメントするためには、知財の多面性を鳥瞰的にバランスよく理解する能力が求められる。もはや、知財は専門家の牙城ではなく、これを法的な専門知識のみで語れる時代ではない。知財部門のみによる閉鎖的知財マネジメントは終焉を迎えた。広く、関連・隣接領域の知識を吸収し、これらの部門と連携することによって、企業の競争力に貢献することが求められている。しかし、勘違いしてはならない。これは知財部門から知財を手放すことでも、知財部門の位置づけを相対的に軽んじる方向性でもない。

むしろ逆である。会社の競争力の源泉の胴元として、知財部門が経営の中核的位置に移行し、会社全体の経営に影響を及ぼしていくプロセスが始まったと言うべきであろう。

本稿においては、知財立国という概念を定義づけ、その中で知財部門が経営に対して及ぼしうる役割を論じるとともに、知財部門と関連部門との連携という意味から、知財に関する非典型業務（特許出願、技術契約、ライセンス、特許訴訟などの典型業務を除いたもの）について

筆者の経験したところを述べるものである。

2. 知財経営への移行とその中での知財部門の役割の変遷

「知財立国」という言葉は2000年当時、内閣の知的財産戦略本部事務局長である荒井寿光氏によって提唱された造語であるといわれている。耳心地がいい言葉であったために、閉塞感のある日本を救う一つの方向性としてすぐに政治や国民に受け入れられた。しかし、この概念の本質を理解している者は今でもごく少数にとどまっているように思われる。

「知財立国」を一言で定義すると、「知財による国際競争力の向上」である。すでに周知のように、バブル崩壊直前の1992年、スイスのIMDというシンクタンクの評価による我が国の国際競争力は米国に続いて第2位であったが、10年後の2002年には20位台に低迷することになるのである。深い閉塞感の中で救世主のように踊り出したのが「知財」であった。それはともかくとして、「知財による国際競争力の向上」とは一体、いかなる概念であろうか、今一度考える必要がある。

国際競争力は政府自体の競争力もさることながら、その国家に存在する企業の競争力の総体が大きな比重を占めていることを考えると、「知財による国際競争力の向上」とは、「我が国に存在する一つ一つの企業が知財を用いて競争力を確保すること」によって実現できることになる。そして、「知財を用いて競争力を確保する」経営が知財経営に他ならないことに鑑みると、知財立国を論じるためには、まず知財経営を論じるべきことになる。

結局、知財立国とは民が知財経営を取り入れることによってその競争力を向上させること、官は民がそのような動きをするための制度設計、法整備を担当し、ときには助成金や税制など資金面での優遇措置提供することによって側

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

方支援する構造による国家競争力の向上ということになろう（図1）。これら、官・民の動きが一体的に連携して初めて知財立国は実現するのであって、官が旗を掲げているだけでその熱意が民に伝わらなかったり、民が保有する危機感やニーズについて官が理解できなかつたりするような齟齬が生じてはならないのである。

それでは、知財経営とはいかなる経営形態をいうのだろうか。知財経営を一言で定義すると、企業が産み出した知的資産（技術、ノウハウ、特許権など）を競争力の中核と位置づけて、企業競争力を増大させ、終局的には企業価値を高

める経営のことをいう（図2）。

量産経営においてはよい製品を低価格でいち早く市場に投入することが至上命題であった。その市場に対して競争者の参入が生じた場合は、熾烈な価格競争となるが、我が国のメーカは徹底した製造プロセスの合理化などによるコスト削減によって、他国のメーカがまねできないコスト/品質のバランスを作り出した。このコスト/品質のバランスが80年代の日本企業の競争力の源泉であったことに他ならない。つまり、80年代に日本の競争力を支えた量産経営は、クオリティコントロールとコストコントロ

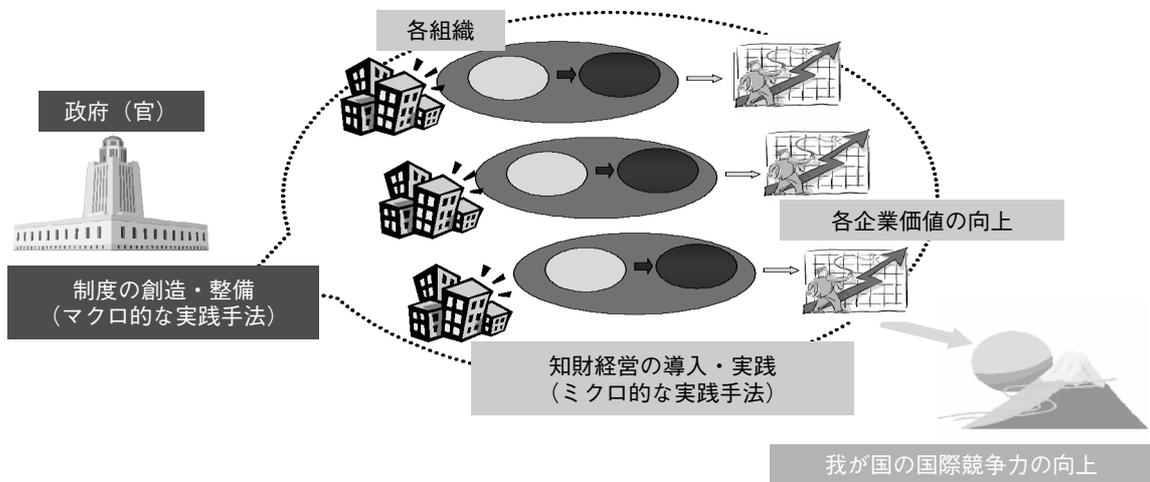


図1 知財立国概念

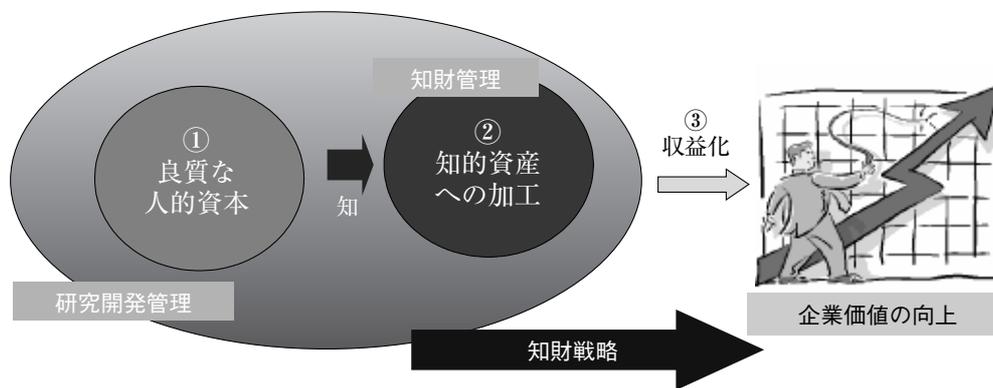


図2 知財経営

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ールという二つの競争力要因による経営であった。

ところが、台湾/韓国/中国など安い労働力を誇る国が台頭するにつれ、コスト/品質バランスにおける日本の優位性が崩れることになる。そこで、我が国のメーカーが競争力を維持するためには、クオリティコントロール・コストコントロールの二本柱に加えて、マーケットコントロールを行う必要が生じる。マーケットコントロールとは文字どおり、マーケットに対して新たに参入する者（競合者）をコントロールすることである。そして、マーケットコントロールの態様としては、マーケット参入を何らの方法により許さないことや、先行者よりも不利な条件でのマーケット参入を余儀なくさせるといったものが考えられる。

特許ポートフォリオの構築はマーケットコントロールを実現するために有用な手段である。ある製品領域、技術領域について特許ポートフォリオを保有していれば、参入しようとする競合者に対して法的措置をとることにより競合者の無制限な参入を防止することができ、競合者に対して適切なロイヤリティ支払いを求めることにより、競合者のコスト優位性を減じることができる。また、良好な特許ポートフォリオは、競合者をして特許回避策を講じる手間を取らせ、開発・商品化スピードを鈍らせるとともに、開発コストを上昇させることにつながるため、競争力を維持するために地味だが重要な役割を果たすことがある。

競合者に対するノウハウ流出を防ぐなどの機密情報管理も、マーケットコントロールに対する有用な手段である。機密情報が適切に管理されることによって、競合者をして同等品質の商品の製造に至らせないこと、製造開始時点を遅らせることが可能となり、相対的にクオリティコントロールに資することができる。また、競合者が同等のノウハウを構築するために研究開

発投資を余儀なくされれば、競合者のコストコントロールを困難にすることが可能となる。

このように知財経営においては、コスト・クオリティ・マーケットという三本の競争力要因を定義し、これらのバランスによって競争力を作り出していくことになる。すでに述べたように、マーケットコントロールは、クオリティコントロール・コストコントロールと密接な因果関係を有しており、経営の競争力に果たすべき役割は大きい¹⁾。そして、マーケットコントロール手段としての特許ポートフォリオ構築や機密情報管理において、知財部門が深く関与すべきことは間違いないことに鑑みると、知財部門とは三つめの競争力要因であるマーケットコントロールに深く関与し、これによる競争力強化を企図する部門であると定義すべきことになる。

そして、マーケットコントロールという競争力要因が量産経営から知財経営への移行の過程において脚光を浴びつつある概念であることに鑑みると、知財部門が会社の競争力の源泉である知財の胴元として経営の中核的位置に移行し、会社全体の経営に影響を及ぼしていく流れはここ数年で始まったと考えるべきなのである。

知財部門が会社において担うべき役割は、日々進化しており、知財経営下においては戦略的なミッションを期待されていることを忘れてはならない。そこで、本稿においては、知財部門の中核的業務としての (i) マーケットコントロールの担い手としての知財部門の機能と、(ii) 経営・財務とのリンクという観点における知財部門の機能について述べるものである。

3. マーケットコントロールの担い手としての知財部門の機能

知的財産は活用されて初めてビジネスアセットとしての意味を有する。しかし、ここで誤解すべきではないことは、単に特許をライセンスすることが知的財産の活用ではないということ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

である。特許権は発明に対する独占排他権であるから、これをうまく活用することによってときにはある製品マーケットの全体を抑えることが可能である。これはライセンス活動を伴わないが、企業には膨大な利益をもたらす²⁾。知財部門がマーケットコントロールを企図する役割を与えられ始めた以上、知財部門は単にライセンス契約を起案し、訴訟を遂行するだけの部門であってはならない。知財の保有する法的特性をビジネスに投影し、会社の保有する知財と競合他社の保有する知財との関係、ビジネスの動向、マーケットの将来予測などいくつかの要因を分析して最大利益を生むスキームやその実行時期を提案することが求められる。このようなスキーム立案は法的知識のみで足りるものではない。顧客である事業部門のビジネスやマーケットを理解し、いくつかの考えられるスキームに関する法的・財務的なリスクやメリットを分析するという経営的なマインドを伴って初めて可能になるのである。

その意味で、知財経営下における知財部門は、社内的な事業コンサルタントとしての役割を期待され始めているとも言うべきである。そこで、以下、典型的な事業化プロセスをベースにコンサルタントとしての考え方を紹介する。

マーケットコントロールを企図するという知財部門の機能をもう少しかみ砕いて表現すると、研究所や事業部門から提示された技術シーズを適用した製品が数年後に実用化された場合にマーケットコントロール可能な土壌を形成するという役割を知財部門が担うべきということになる。マーケットコントロール可能な土壌を形成するためには、特許ポートフォリオの形成の他に、機密情報管理、契約などを組み合わせで最適解を見つけていくことが必要となる。

図3の左のラインに示すように、ある技術シーズは以下のステップによって事業化される。(i) マーケティングなどの分析を経て、社内

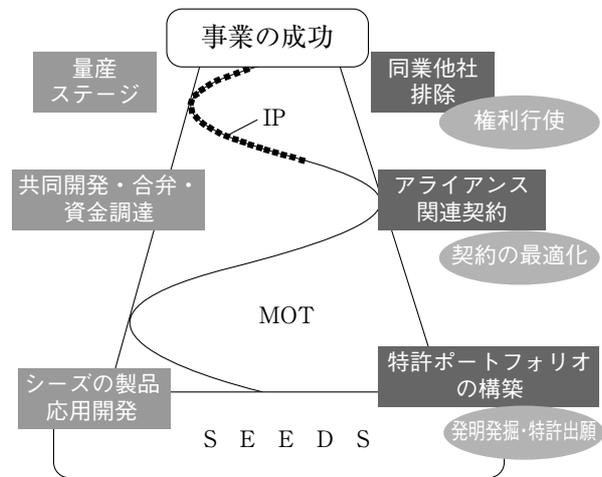


図3 技術シーズの事業化における知財部門の役割

他の技術や製品に適用されるステップ（応用開発）。(ii) 応用開発の際に自社に存在しないノウハウを取り込むために、他社との共同開発や合併事業設立などを行うステップ。(iii) 製品試作を経て量産に移行し、事業化をスタートするステップ³⁾。仮に事業化プロセスをこのように単純化すると、マーケットコントロール可能な土壌を形成するという見地から、これらの各ステップに対応して知財部門は以下の業務を行うべきである。

① 応用開発段階

技術開発の応用開発段階に対応し、知財部門はマーケットコントロール可能な土壌の基礎となる特許ポートフォリオの形成のための特許開発機能を担うべきである。

知財部門は、将来マーケットに関する情報を見据えつつ、発明者の提示したアイデアをふくらませることが最低限の職務であるが、さらに、特許開発ともいえるべき業務が知財部門の新しい業務として観念可能である。知財部門には社内の技術に関するすべての情報が特許出願という形で集積されているのであるから、マーケット情報を取り込むことによって将来ニーズ（将来要求される製品スペックなど）を導き出

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

し、発明者の提示した発明情報と社内には存在する他の技術情報とを組み合わせ、発明者の提示した発明以上の着想を創出する機能を担うことのできる素地が存在する。知財部門によって創作された着想の検証のための実験計画、開発計画の立案などを行えば、開発部門→知財部門という従前の技術開発の流れの一部を知財部門→開発部門という逆の流れを構築することが可能である。これは、知財部門が単に特許にかかる手続を遂行する部門から、技術を統括的にマネジメントし、新たな技術を作り出す戦略的部門へ質的に転換すべきことを意味するものである。

② 共同開発・合弁事業

共同開発・合弁事業などを行う技術開発のステップに対応して、知財部門は契約によって有利な法的ポジションを確保するという機能を担うべきである。戦略的な契約による有利な法的ポジションの確保は、将来のマーケットコントロールに大きな寄与を与えうる。例えば、合弁事業の相手方に対して競業禁止義務を設定することによって、共同で保有するノウハウの転用を防ぎ、同業他社のマーケット参入を困難にすることによってマーケットコントロールを可能となるが如きである。

有利な法的ポジションを確保するためには、形成した特許ポートフォリオを生かして強気の交渉することももちろん必要であるが、ビジネスの性質やリスク/ゴールを理解したうえで契約条項を起案する能力が求められる。契約とは当事者間に存在するビジネス上の権利義務を確定した文書であるから、これを起案する者の見識によって大きな差が生じる。知財部門は、法的・知財的な立場から事業リスクを指摘しこれを回避するためのアイデアを提示してこれを契約条項とし、ビジネス的なゴールを認識したうえでこれを達成する契約上の仕切りを提示するなど、創造的な法律業務の遂行が求められる

いる。

これは知財部門が単にフォーマットに沿って契約ドラフティングを行う部門から、ビジネスを分析し、そのリスクを低減させるとともに、最大のパフォーマンスを導くスキーム提言を行う戦略部門へ質的に転換すべきことを意味するものである。

③ 量産ステージ

量産が開始するという事は、その製品に対するマーケットが存在するという事である。そして、そのマーケットが魅力的であれば必ず競合者の参入が生じる。この場合に、いかなる方法でマーケットコントロールを及ぼしていかかが当該製品において十分な利益率を確保できるかどうかの分かれ道である。マーケットコントロールを実現するためには特許による威嚇・権利行使が有効であるが、量産ステージに対応して、知財部門は最適な時期に、最適な手法を駆使してこれを企図する役割を果たすべきである。

例えば、他社に対してこれを法的に排除する戦略（マーケットシェアポリシー）と、ライセンスを解放してロイヤリティを徴収する戦略（オープンライセンスポリシー）をいつ、どのように切り分けるかということを経験に説明する。

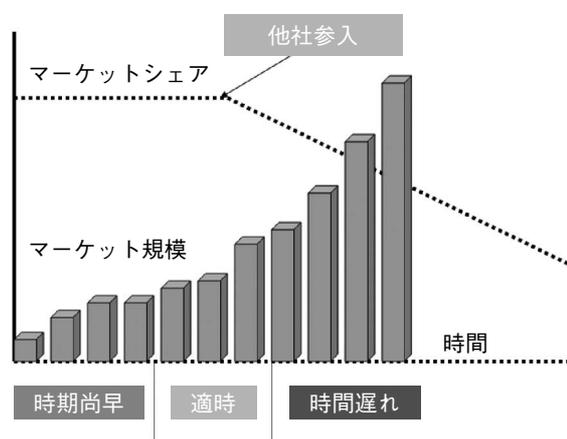


図4 特許訴訟とオープンライセンス

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

図4に示すように、あるマーケットを創造したときには、量産開始後一定の時点まではマーケットも小さく、競合者にとって魅力的ではないので市場参入が起こらない場合が多い。この時点において第三者による市場参入が生じた場合は、マーケットシェアポリシーに基づいて訴訟による排除を行うことも一つの方策であろう。マーケットが拡大するにつれ、競合者は代替技術による市場参入をねらうようになる。代替技術が完成してしまうと、特許ポートフォリオによるマーケットコントロールが及ばなくなるので、熾烈なコスト競争となってしまう利益率が低下する。そこで、他社による代替技術完成前のある時点において、オープンライセンスポリシーに転換し、自社技術に立脚して競合者の市場参入を果たさせることにより、ライセンスによるマーケットコントロールが可能となるとともに、ロイヤリティを継続的に得ることができるし、場合によっては、自社技術や自社仕様を標準化することにもつながる。また、投資回収が終了した後であれば、事業として最低のリスクはヘッジされたとみなして、訴訟を行うのではなく、オープンライセンスポリシーによりロイヤリティを求めた方が経営的には安定した戦術として評価されることもあり得る。

競合者としては、自社による代替技術開発の成功確率やコストと、ライセンス取得によるコストアップなどを見越して有利な選択を行うことになるが、知財部門はこれらの諸事情を含め、いかなる条件ならば競合者がライセンス受諾するかを判断する能力が求められるのであって、単に特許権に競合者製品が抵触しているか、特許権が有効であるかというレベルでの判断のみが知財部門の役割として求められているのではない。マーケットコントロールを企図する存在としての知財部門の果たすべき役割はより進化しており、この意味で、知財部門はマーケットコントロールのための方策を提言し、これを実

行する戦略部門への質的転換が求められているのである。

4. 経営・財務とのリンクという観点における知財部門の機能

筆者はここ数年、知財に関する業務開発をしてきた。筆者が最近経験したいくつかの新しい業務は、今後、経営や財務などと相互に連携することが求められる知財部門にとっても適用可能な例であると考え次第であり、これらについて紹介したいと考える。

4.1 知財マネジメントコンサルティング

知財経営においては知財の適切なマネジメントとその有効活用はもはや経営課題であると言っても過言ではない。筆者はいくつかの企業に対して経営的な見地からの知財マネジメントコンサルティングを行ってきた。このコンサルティングは従前の特許コンサルティングとは一線を画しており、対象企業の業態・企業戦略との関係で知財が担うべき役割について関係性分析を行うステップと（Phase I）、関係性分析に従って適切な知財マネジメントがなされているかどうかの現状分析を行い、乖離する部分について指摘するとともに、これを克服するための提案を行うステップと（Phase II）、この提案に基づいて具体的な社内施策・業務プロセスの構築、マニュアルの作成などを行い、これに基づいて、知財部員に対するOJTトレーニングなどを施すステップと（Phase III）、から構成される。

Phase II以降は、個別具体的な事柄になるので本稿での紹介には必ずしも適さないため割愛するが、Phase Iの関係性分析の一例として、以下のようなケースがある。

（ケース1）

A社は中堅の化学メーカーであるが、大手化学メーカーに挟まれてコスト・クオリティのみで勝

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

Phase I：経営戦略と知財による競争力との関係性分析	・ 経営トップに対するヒアリング ・ 担当取締役、知財部とのブレinstローミング
Phase II：知財マネジメントの現状分析→課題の指摘、提案	・ 事業部門、研究開発部門、知財部へのヒアリング ・ 知財マネジメントとの差分分析
Phase III：マネジメント提案実現のためのインプリメンテーション	・ 知財部に対するOJTによるトレーニング ・ ルーチンやマニュアル、書式の整備

図5 知財マネジメントコンサルティング

負することに利益率の向上の限界を感じている。他方、A社の保有技術を分析すると、同業他社に比べ早くから多角化していたことが幸いし、A社が旧来から保有している技術と多角化によって新たに加わった技術を組み合わせることによって従前にはない分野について製品開発が可能であることが判明した。そこで、製品開発のプロセスに、知財と技術法務を積極的に取り込むことにより、いち早く製品を投入した分野に対して知財法務的な参入障壁を形成することによって、大手化学メーカーが注目しない複数のニッチな分野でトップシェアを取得してこれを維持することによって収益率の向上を目指すという戦略を全社的に押し進めることにした。

(ケース2)

B社は業界でもトップクラスのシステム・インテグレータであるが、一部の大手電機メーカー系のシステム・インテグレータと比べて知財戦略が進んでいないという指摘が経営の上層部からなされた。これを受けて、B社の技術資産や開発プロセスを分析したところ、社内において日々生み出されている無数の「知」が有効に権利化されないままにシステム化されて納品されており、開発に特許ポートフォリオの構築というプロセスが組み込まれていないことが課題であると把握された。この現状においては、同業他社からの特許による攻撃に対してクロスライ

センスで対抗することができないため極めて脆弱であること、これらの「知」を特許出願することによって少なくとも継続受注確保というシナリオが描けることを明らかにすることによって、特許出願へのモチベーションを喚起することができた。その上で、特にリスクが認められる分野・ビジネスについては、積極的な特許出願戦略に転じることにした。

4.2 特許権評価

企業買収や親子会社の連結化などによって、特許権などの知財を財産権として移転するケースが増えている。このようなケースにおいては、税務会計上の問題から、財産権としての知財の経済的評価を要求されるケースがある。筆者はいくつかのケースにおいて、知財評価報告書に最終署名者としての責任をとる立場で動いてきた。

代表的な事案は2003年に経済産業省主導で行われた特許権証券化事例(ピンチェンジモデル)である(図6)。筆者は特許権価値評価を担当した⁴⁾(旧所属の松尾綜合法律事務所名で表記)。

このような特許評価の手法は以下のようなものであり、現在では、ほぼ実務的に定着している。

① ライセンス対象製品の期間中の売上を予測(代替技術の出現その他を加味)。

② ①についていくつかのシナリオ(悲観、

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

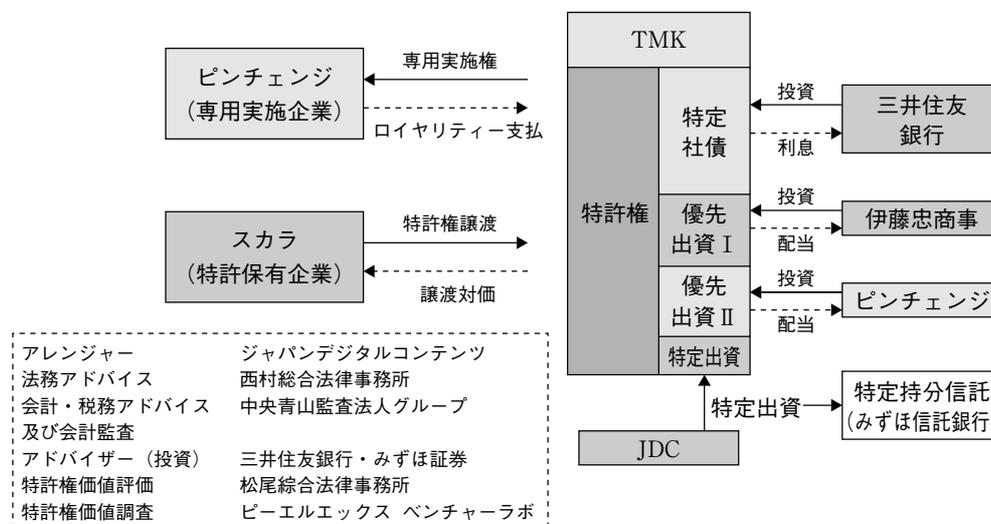


図6 特許証券化の例 (ピンチェンジモデル)

楽観、中庸)を立てる。

③ ②の複数シナリオに基づいてロイヤリテの累積キャッシュフローを算出、これをDiscount Cash Flow (DCF) 方式により現在価値に引き直す。

以上の評価スキームはライセンス収入を基準としたもので、インカムアプローチと言われている。この方法は特許による具体的な収入が計上できる場合は適用可能であるが、まだ収入が計上できない段階においては評価額が0となってしまう。例えば、子会社特許の名義を親会社に移行して、親会社が一括管理をするために生じる親子会社間における特許権の譲渡などの場合は、すべての特許権についてインカムアプローチで評価することには無理がある。そこで、このような場合は、ロイヤリティー等による収益を生んでいる一部の特許についてはインカムアプローチを適用するが、残り大部分については、特許権を取得した費用(特許明細書作成費用、権利化のための弁理士費用、登録料などの印紙代)を計上し、これをコストとして評価して減価償却をかけるなどのコストアプローチによるべきであろう。

特許評価という場面において、知財部門は財務部門に対してこのような評価方法の提言を行い、財務部門の評価が適正かどうかに関する意見を申し述べる機能を担うべきである。

4.3 特許デューデリジェンス

M&A花盛りの昨今である。買収企業にとっては被買収企業の将来の成長性は大きな関心事であるにもかかわらず、成長性に大きな影響を及ぼす特許に関するデューデリジェンスは十分に行われてこなかった。

特許デューデリジェンス手法の概略を以下の仮想事案を通じて説明する。

＜被買収企業の経営陣によるプレゼン＞
 当社は半導体メモリのメーカーであり、次世代の高密度型半導体メモリ(Q方式)の基本特許を保有している。Q方式は従来型のA方式、Bに比べて製造コスト、記憶密度の点で優れており、2010年には半導体メモリ市場の約60%のシェアを占めるといわれているが、当社が基本特許を保有しているため、当該市場は当社方式の独壇場となる見通しである。

図7 M&Aにおける被買収企業プレゼンの仮想例

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

このようなプレゼンが被買収企業からあったときに、そもそも被買収企業のいう「基本特許」とはいかなるものか、その基本特許が市場独占に役立つのかという点は買収企業にとっては死活問題である。この点のデューデューリジェンスとしては、基本特許の内容を特定し、競合企業の保有する特許や将来数年間になされ得る技術開発の動向等、諸事情から判断して、当該基本特許が市場独占に貢献しうるかどうかの評価を行う必要がある。このための評価が特許デューデューリジェンスの内実であり、このような評価を行った結果、例えば以下のような結論に至るケースが考えられる。

・特許を見てみたところ、その主題は基本的なものであるが、特許請求の範囲の書き方が拙劣であるがゆえに権利範囲からの回避を許してしまい、十分な参入障壁をマーケットに形成することができない。

・特許自体は基本特許としての価値を認めることができるが、すでに次世代S方式が数年後に台頭することが予測されており、Q方式の寿命は短い。さらに、S方式についてはライバル会社が基本特許を取得していた。

このような事実が判明した場合、上記のようなプレゼンは結果として誤っており、ゆえに買収企業が買収を実行するかどうかの判断に影響を及ぼすことは明らかである。そして、このような評価は知財部門以外で行うことのできる性質のものではない。特許デューデューリジェンスにおいて、知財部門は特許における権利性の判断や付随する契約書の評価などに必須不可欠な存在となろう。

5. おわりに

日本企業の経営がマーケットコントロールを重視する知財経営に移行せざるを得ない今、マーケットコントロールを担う部門としての知財

部門の位置づけはますます高まりつつある。また、知財がビジネスアセットとなった以上、これによって競争力を作り出すために他の部門と協力連携する局面は今後一層増えるものと思われる。

かつて辺境の一領域に過ぎなかった知財が大きな舞台に上ろうとしている今、知財部門は企業競争力の中核を担う部門になりつつあることを忘れてはならない。知財部門の責任者はこの現実を認識し、知財部門が会社経営との関係でいかなる役割を担うべきかという知財部門の位置づけを再構築することが求められているし、知財を志す者は、このような大きな流れの中にいることを自覚し、より創造的な業務を行うことと、経営・財務等にかかる見識を磨くことを忘れてはならないのである。

経営とはすなわち人である。このようなマインドとポテンシャルを持った知財マンが増えれば、日本における知財経営は普及し、ひいては、日本の国際競争力はやがて復活するのだろうと筆者は信じてやまない。

注 記

- 1) 拙著「勝ち続けるための知財活用戦略」リスクマネジメントBusiness (ダイヤモンド国際経営研究所) 2005.4月号
- 2) 特許権が保有するマーケットコントロール機能その他、特許権によって競争力の強化を果たした例については拙著「知的資本経営と技術法務の潮流」(知財管理2004.2)を参照のこと。
- 3) この事業化ステップはいわゆるシーズ先行型に関するものである。ニーズ先行型の場合は最初のステップとして、ニーズを把握しこれと社内存在する技術資産とをマッチングさせるステップが必要となるが、これに基づいて、試作→共同開発→量産化と進む点ではシーズ先行型と全く同じ議論が可能である。
- 4) 「知的財産の証券化」広瀬 義州 (日本経済新聞社)

(原稿受領日 2005年10月3日)