

技術経営における知的財産部門の役割

——技術開発戦略立案への貢献——

知的財産管理第1委員会
第3小委員会*

抄 録 企業環境が著しく変化している中で、技術を利益に結びつけていくために、技術経営の重要性があらためて指摘されている。しかし、本来、技術経営の一翼を担わなければならないはずの知的財産部門の果たすべき役割は必ずしも明確ではない。当委員会では、技術経営を推進するにあたって、技術戦略への知的財産部門の関わり方や役割について各業界を代表する先進企業の経営幹部や大学の有識者を複数訪問し、それぞれに異なる特徴を持つ知的財産部門の最新の動向を収集、分析するとともに、企業における今後の知的財産活動、知的財産部門のあるべき役割について考察した。今回の分析結果から分かった知的財産部門に求められる能力は、「現場力」、「コミュニケーション」および「提案力」である。企業の知的財産部門は、今こそ、研究開発部門との開発ロードマップの共有化や経営部門との経営判断、意思決定など、技術経営の中核的機能を担い、技術開発競争力の強化と利益確保のために、必要と感じたら自ら動く、自ら仕事を取り込む姿勢が何より求められている。

目 次

- はじめに
- 技術経営の現状
 - 技術経営（MOT）とは
 - 企業におけるMOTと知的財産部門の現状
 - MOTにおける知的財産部門の役割
- 知的財産先進企業にみる知的財産活動事例
 - 先進企業の知的財産活動
 - 有識者のコメント
- 先進企業の知的財産活動パターン
- 今後望まれる知的財産活動
 - 技術経営における知的財産活動のありかた
 - 知的財産部門の変革
 - 新しい知的財産活動に向けて
 - 知的財産部門の人材育成
- おわりに

1. はじめに

企業における知的財産部門の役割については、これまで数多くの論説が出されている。一

般に、ものづくりを主体とする企業における知的財産部門のミッションは、有力特許の取得、活用、他社特許の侵害回避である。権利の取得にあたっては、研究開発の現場に入り込み、発明を発掘し、評価し、特許として仕立て上げることが最も重要な責務といえる。

事業活動への知的財産部門の参画については、事業部門の期待に応える参画のあり方について提言¹⁾しているものや、事業活動に対して理想的な参画モデルを提案²⁾している論説が知財管理誌で紹介されている。また、自他特許を独自性、権利力、占有度の3要素で総合特許パワーなる概念で指標化して研究開発方針や経営戦略に活用することを提案³⁾している論説等も同じ知財管理誌に詳しく紹介されている。

一方で、近年、技術経営（MOT）という言

* 2005年度 The Third Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

葉を盛んに耳にするようになった。技術創造型の企業にとって、技術経営は企業活動の根幹をなすものであるが、最近の企業を取り巻く環境の変化はさまざま、技術経営そのもののあり方もさることながら、知的財産部門がどう技術経営に関わるべきかが今あらためて問われている。

そこで、当小委員会では、現在の、そしてこれからの知的財産部門の技術経営における活動場面に焦点を当てることにした。具体的には、実際に知的財産活動が先進的に実践されていると思われる企業から技術経営における知的財産部門の役割について学び、さらに考察を試みることにした。

2. 技術経営の現状

2.1 技術経営 (MOT) とは

技術経営 (MOT) は、1962年マサチューセッツ工科大学 (MIT) に「科学技術の経営」という研究分野を創設したことが始まりと言われている。

その後、学問としてのMOTは、技術管理・技術移転・技術革新・技術戦略・ベンチャー育成と略10年単位でその主題が変遷し、知的財産権そのものを、より企業経営のコアに位置付ける方向にシフトしている。そして、このような技術経営人材を育成するため、既に160を超える大学に技術経営コースが設置され、年間1万人を超える人材が輩出されていると言われている。

日本においては、経済産業省主導の下、MOTを「技術に立脚する事業を行う企業・組織が、持続的発展のために、技術が持つ可能性を見極めて事業に結びつけ、経済価値を創出していくマネジメント」と定義し、2002年をMOT元年と位置付けて、2007年度末までに技術経営人材1万人/年・体制の構築を目指した取組みが行

われている⁴⁾。

このように学問としてのMOTは、米国・日本のいずれにおいても、教育機関を中心とした人材育成の取組みであると言えることができる。

2.2 企業におけるMOTと知的財産部門の現状

企業を取巻く環境は、業種間で大きく異なっているが、技術革新が企業経営に与える影響はますます大きくなっており、各社とも環境変化に応じ実践としてのMOTを目指している。そして、各企業の知的財産部門は、研究・技術開発、事業化の各ステージにおいて知的財産戦略を織込み、研究開発戦略、事業戦略と三位一体の活動を行うことを目指している。

しかし、我が国の知的財産活動と事業活動の関係を見てみると、経済産業省産業技術環境局は、「特許生産性 (国際特許件数/研究開発5期平均) は米国に比べて高いが、特許収益性 (GDP/国際特許件数5期累計) が低いため、特許件数がGDPに結びついていない」(産業構造審議会第10回産業技術分科会資料8-2)⁵⁾と指摘している。このことは、知的財産部門の活動が実践としてのMOTに十分参画できていないことを示していると言える。

企業における現状の知的財産活動は、図1の下段に示したリスク管理、出願方針、ライセンス戦略、知的財産インフラ整備などを中心に、専門知識を活かしながら知的財産戦略を推進している。

しかし、実践におけるMOTに参画するためには図1の上段に示した技術戦略、事業戦略、財務戦略の「構想」、「企画」などの上流工程で積極的に知的財産を意識した具体的ソリューションを提案し推進していくことが求められている。

しかるに、学問におけるMOTは、2.1で述べた通り、人材育成が中心であり、知的財産戦

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

略を他の戦略に織込むための具体的ソリューションなど企業ニーズに応えるような研究が十分に行われていないのが現状ではないだろうか。これは製品のライフサイクルの上流工程が、企業戦略上最も重要な工程であることから、知的財産戦略と研究開発戦略及び経営戦略の関わりについても、各企業の中にブラックボックス化されていることによるものと思われる。

2.3 MOTにおける知的財産部門の役割

(経営者の期待に応えられる知的財産部門への変革)

各企業が実践としてのMOTを目指すに当たり、知的財産部門の役割としてどのようなことが求められるか、を過去の委員会での検討事項を考慮しつつさらに当小委員会で検討した。

その結果、今後の技術経営における知的財産部門の役割は、図1の知財活動に示した知的財産の専門知識に基づく活動(図中一点鎖線の楕円で囲む領域)をコアとしながら、さらに技術経営に示した技術戦略の上流工程(図中実線の楕円で囲む領域)により深く関わる事が重要であるとの意見が大勢を占めた。

そこで、当小委員会では、「先進企業では、知的財産部門が技術戦略の上流工程において知的財産戦略を織込むためのソリューションを提供し、それを推進している」との仮説を立てた。そして、技術経営を実践している各業界を代表する先進的な企業の知的財産部門を統括している幹部に、ブラックボックス化されている活動内容の中から公表できる部分についてできる限りお伺いし、お話の中から知的財産戦略を遂行

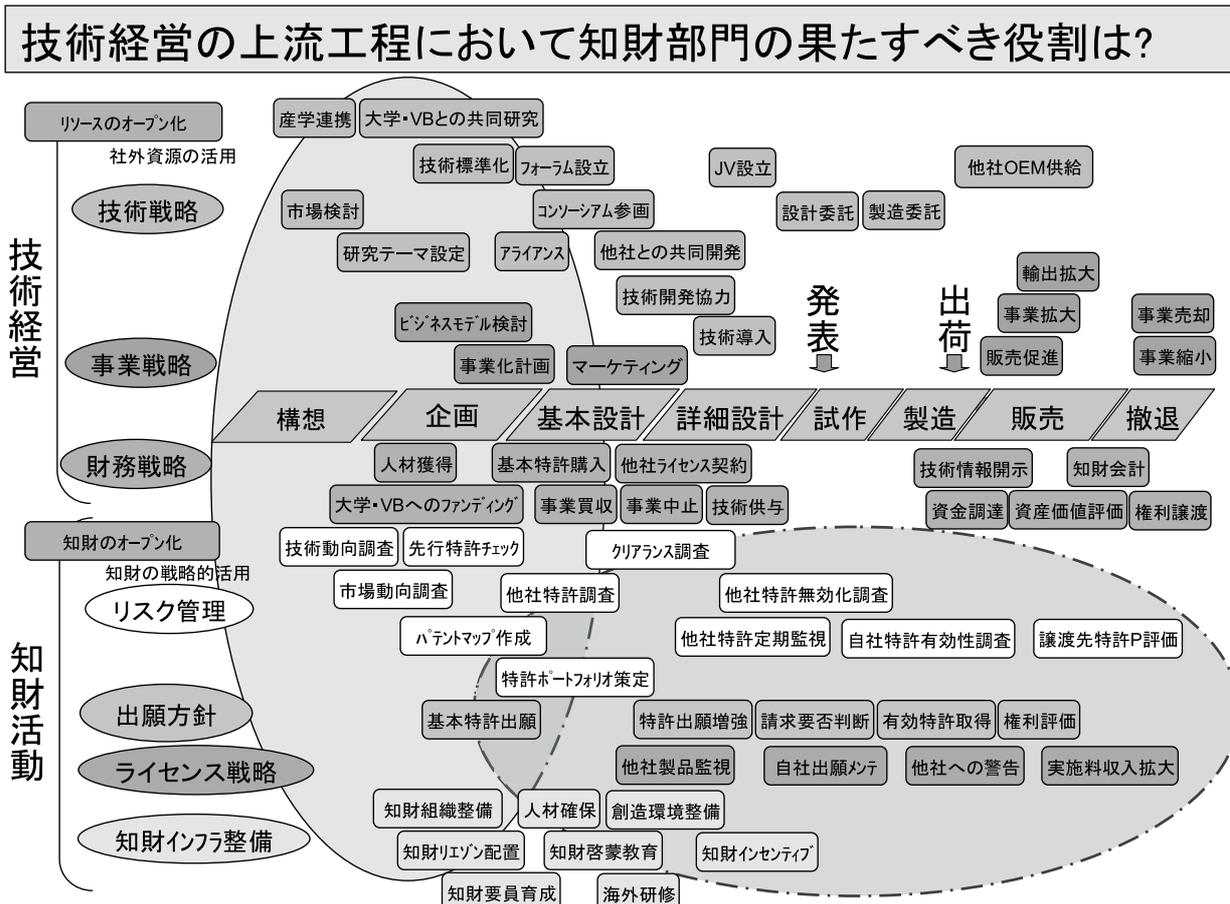


図1 製品ライフサイクルと知的財産

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

する上でのポイントを導き出すことで、「技術経営における知的財産部門の役割」の、あるべき姿について検討することにした。

質問は、1) 知的財産に対する経営トップの認識、2) 研究開発テーマを選定する上での知的財産部門の関わり、3) 技術戦略上での知的財産部門の参画・支援（例えば標準化）、4) 知的財産DNAを社員に埋め込むための教育など、の4つの事項を中心とした。

3. 知的財産先進企業にみる知的財産活動事例

3.1 先進企業の知的財産活動

(1) オムロン株式会社

オムロンにおける知的財産戦略の最大のポイントは、知的財産部門が経営参謀として研究開発マネジメントに参画するという点である。同社は、社長の「創業当時の技術経営に帰る」という方針のもと、「センシング&コントロール技術」というコア技術を起点として、グループの成長構造構築を遂行している。コア技術の定義を、「競争優位の源泉」「全社レベルでの活用の広がり」に加え、「高度な特許やノウハウに裏打ちされ、競合他社が容易に真似できない独自性の高い技術」とし、技術経営における知的財産の強力な関与を求めている。

「技術についても経営がデシジョンするには、技術動向、競合動向を見ることが大きなミッションの一つである知的財産部門が経営の中にあるべき」と現体制以前から主張してきたと言う。ここではコア技術を軸にした技術経営への知的財産部門の参画について特徴を紹介する。

1) コア技術開発テーマのマネジメント

同社は具体的な4つのコア技術を設定している。コア技術を起点にした「グループ成長シナリオ」は実行テーマとして①コア技術開発テーマ、②グループ成長戦略テーマ、③ビジネスカ

ンパニー成長戦略テーマに区分される。このうち、コア技術開発テーマは四半期ごとに技術戦略についてデシジョンメイクする運営で、技術開発のマイルストーン達成度に加え、コア技術ごとに作成する①技術・アプリMap、②技術ロードMap、③特許Mapをツールとしてローリングしている。

技術・アプリMapは横軸を技術、縦軸を事業/セグメント/アプリケーションなどとしたマトリクスマップで、コア技術が全社横断的に活用されているか、すなわち点→線→面という展開を可視化するものである。また、技術ロードMapは時間軸上での技術の進化と商品の創出の紐付けを可視化するものである。

特許Mapは横軸と縦軸を技術・アプリMapと合わせることで、技術・アプリMapの裏付けを示すことができ、事業/技術戦略と知的財産戦略の融合を図っている。また特許Mapには「全社的観点における知財戦略の点→線→面化（カンパニー横断型の知財戦略）」という目的もあり、コア技術の強化・展開と整合した知的財産戦略を展開している。

2) 知的財産組織

同社の知的財産部門はコーポレート内の知的財産部と各ビジネスカンパニーの知的財産部門とで構成されている。

コーポレート内の知的財産部は経営企画室の中に設置されている。知的財産部内の「戦略チーム」はコア技術開発テーマとグループ成長戦略テーマに対するインキュベーションへ積極的に関与し、経営参謀として戦略業務に専念している。この役割は各技術部門が担うこともできるが、情報も立場も客観的な知的財産部がより適任である。

3) 開発テーマの選定

同社は技術部門が各開発テーマの選定を行う。テーマはコア技術の中から選定されるのが一般的であり、それだけにコア技術そのものの

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

メンテナンスが重要となってくる。

知的財産部としては、コア技術開発テーマのローリングの際に分析結果からテーマ中止を提言する必要もある。しかし、自らをあくまでもスタッフ部門であると認識し、技術部門との密接な連携と情報の摺り合わせを重視している。

上述の取組みは当初、経営の場で「わかりやすい言葉で技術の話をする」という事から始め、現在では経営者が目利きとなって技術をデシジョンする仕組みが確立され、事業/技術/知的財産の「三位一体」が具現化でき動きやすい環境となった。経営参謀としての戦略チーム担当者には、業務に密接した高度な専門スキルはもとより、外部からの積極的な情報収集、他部門との連携、経済、感性なども含めたバランス感覚が必要であるというコメントが印象的であった。

(2) 旭化成株式会社

「高付加価値を生み出す分野で事業創出を図る『開発経営』を実現するための最大の武器は『技術開発力』とそれを支える『知的財産力』である。」これは、2005年度の知的財産報告書で、旭化成トップが発信した明確なメッセージである。

同社は既存事業と新規事業の中から新たなコア事業を次々と立ち上げ、事業の選択と集中で強い事業をさらに強くする「選び抜かれた多角化」を実現している。

経営トップが高い知的財産意識を持ち、次々とコア事業となる技術を開発していく同社は本調査研究のベストサンプルの一つである。インタビューにおいても、経営陣による知的財産部門への期待の大きさと、それに応えるために具現化された種々の取組を紹介していただいた。

前述した4項目の質問については第4章で総括することとし、ここでは「技術開発戦略立案への貢献」という観点で特筆すべき内容を紹介する。

1) 組織上の特徴

持株会社制度を導入している同社は、コーポレート、各事業会社の双方に研究開発部門が設けられている。知的財産部門は組織横断的にコーポレートに属する一方で、各事業会社の知的財産部門を兼務している。

知的財産部門は、コーポレートの研究開発部門と共同で事業化の前から新規事業を立ち上げた事例もあり、2005年度には新たに発足した「新事業本部」（社長が本部長を兼務）に所属する組織構成となった。同社の新規事業の立ち上げに対する知的財産部門の役割の重要さがうかがえる。

他方、各事業会社での研究開発テーマの選定は当該研究開発部門が実行し、知的財産部門は大きなテーマ選定がなされた段階で個々の要素テーマの選定時に先行技術調査を担当するという形で研究開発戦略の立案に貢献している。

2) 現場から経営トップまで知財データを活用

同社は開発現場から経営トップに至るまで活用できる知的財産管理システムを準備している。また、特許データベースは

① 「ローカルデータベース (LDB)」

→事業会社の開発現場ごとに作成する生情報のデータベース

② 「戦略データベース」(SDS)」

→LDBに独自情報を付加したもの

という構成である。とりわけSDSは同社独自の情報を付加し、「戦略的な特許情報分析が可能な特許データベース」という位置付けとしている。知的財産報告書によれば、SDSを活用することで、正確な特許情報に基づく研究開発活動が展開でき、その中には研究開発テーマの探索も含まれていることが示されている。またSDSからは、特定の競合との比較結果が把握しやすいようにした「競争力分析シート」を出力することができる。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

冒頭に紹介した同社の「開発経営」という方針を具現化するための特徴を2点紹介した。これら以外にも、経営陣と知的財産部門とが常にコミュニケーションできる環境作り、社長自らが知財の重要性を社員に語ることなど、経営と知的財産部門との連携には枚挙に暇がない。しかし、同社はこれらの取組みを特別視しておらず、一般的な知的財産活動と捉えている。さらに、同社は知的財産の専門知識を基にした活動にも注力しており、特に「サーチャー」と呼ばれる優れた調査能力を備えた専門担当者を知的財産部門に配置していることは有名である。

「開発経営」の説明でも「『知的財産力』は『技術開発力』を支えるもの」と位置付けられているように、事業・研究開発テーマの選定では知的財産部門が主導的な役割を担っているわけではない。知的財産および知的財産部門の役割を技術開発の支えであると明確にしていることも、同社における取組みの特徴のひとつでもある。

(3) 武田薬品工業株式会社

武田薬品は10年以上前から「日本発の最初の研究開発型世界的製薬企業」を目標として、単独で米欧州市場への食い込みを図る施策を講じてきている。同社知的財産部門の基本理念として、①戦略的な知的財産体制の構築、②知的財産活動に対するコスト原理の導入、③事業のグローバル化への対応、を採用していることが特徴である。

近い将来像として、①リスクの最小化とチャンスの最大化に繋がる戦略的知的財産マネジメント、②グローバルな三極体制に基づくヴァーチャルヘッドクォーター（VHQ）の機能を備えた戦略体制、を確立することを掲げている。

以下、特徴的な点を紹介する。

1) 研究開発戦略と知的財産戦略との融合
従来型の特許業務から脱却して研究初期のシ

ーズ段階から既販売製品のライフサイクルマネジメントに至るまで、全社的な経営戦略および各事業戦略（研究、開発、製造、営業各戦略）と密接にシンクロナイズして展開・推進していくべき総合的な知財戦略活動が必須であると認識している。すなわち、研究開発戦略と融合した、そして製品営業戦略と連携したうえで、知的財産部門として医薬品事業部門全体（M＝営業、P＝製造、D＝開発、R＝研究、A＝アライアンス、P＝知財）の意思決定に参画し、真に経営戦略をサポートし得るシステムを構築している。最初は、MPDRのみであったが、その後APが加わった。

現在は同社が得意とする4つの分野毎にMPDRAPを実行している。その際、MPDRAPの各部門の代表者が参画し10年後を考慮して戦略・戦術を策定する。その後、総合製品戦略会議で決定し、重要度に応じて会長、社長、MPDRAPアドバイザーからなる経営会議、更には取締役会で承認する。重要なことは、知財部員がこれらの会議に単に参加するのではなく「参画」することである。

2) 知的財産部の業務と人材

知的財産部の業務は、①権利、②情報、③係争、④アライアンス、の4つの実務機能を担当するが組織としてグループ分けはしていない。これらの業務はリジッドな組織にすることなく、有機生命体の如く事業領域での必要性に応じてリソースを集約させる。

情報データベースは特許情報だけでなく学術情報もデータベース化している。その他入手困難なインフォーマルな文献や優れた人材のネットワーク化も必要である。情報戦略は極めて重要であり、自社製品のためばかりでなく、各社の動向調査、係争での勝率予想などにも資することができる。

人材の確保、育成は業務遂行上、最重要事項の一つである。業務のローテーションは、原則

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

として、調査業務から始め、次に権利業務を担当させる。なお、係争、アライアンスは知的財産の経験豊富な者に担当させている。また、人材確保の手段として社内外に広く人材を公募している。全社的に行われている社内公募への応募は所属部長の承認を不要とし、本人の希望と応募された部門の期待が合致すれば基本的に公募が成立する。知的財産部には一人の社内外の公募に対して6～7人の優秀な人材の応募があり人気部署の一つである。

3) 知的財産活動に対するコスト原理の導入

企業の知的財産部である限りコスト原理の導入が必須である。そのため、知的財産活動の妥当性を評価するために「知的財産活動から創出されてくる活動付加価値」を算出している。コストに対して、どのような成果をあげたかを「事業価値」という全社共通の尺度で評価できるようにした。事業価値計算法に基づき、無体資産・知的資産・知的財産活動に基づく成果、を連動させて知的財産活動の評価を実施している。

活動付加価値＝活動付加価値総額－知的財産活動総費用

活動付加価値総額＝基本収益＋成果収益

(4) 松下電器産業株式会社

創業者から受継がれた「物をつくる前に人をつくる」ことを企業文化とする松下電器は、社長の経営方針として2010年に向けて「技術立社・知財立社」を達成しグローバルエクセレンスへの飛躍を目指している。2004年～2006年の3年間は日米中欧の主要4地域において特許件数を3位以内にするという明確な数値目標を設定した。知的財産戦略は、創業者が生涯に亘って特許の取得活動を続けた歩みそのものを基盤とし、その考えを受継いだもので「知財なくして事業なし」を合言葉に、事業戦略及び研究開発戦略と三位一体で強力に推し進めている。その成果は、2004年度の特許件数が日本1位（公

開件数）、米国2位（登録件数）、中国1位（出願件数）、欧州3位（公開件数）と、初年度に早くも目標を達成する形で現われた。

このように、主要4地域を中心とした特許ポートフォリオの強化を図り、知的財産を商品の国際競争力アップのための原動力として活用中である。

インタビューでは、知的財産部門における研究開発テーマの吟味や技術標準などへの具体的な取組みを含めた活動内容を紹介して頂いた。

1) 研究開発テーマ選定への関わり

独自技術により商品の差別化を図った「V商品」は、マーケットシェアに見合った知的財産を確保する必要があるとの方針から、知財担当者が技術部門の研究・開発現場に入り込んで活動している。例えばR&Dの技術部門の中にいる知財担当者は、研究開発の上流工程（研究開発テーマの選定時点）から参画し、「フェーズ・チェンジ・マネジメント」により開発フェーズが変わる際に自他社の知財ポートフォリオから知財力（強み/弱み）を評価し、次のフェーズへの移行可否を判断する。また、知財担当者は知的財産により商品競争力をアップするための手段として、アライアンスの必要性とその見通しを判断する。

事業内容が幅広く、知的財産部門が活動する技術範囲は多岐に亘るが、どの分野でもトップを目指して一丸となって取り組んでいる。

2) 技術戦略への参画・支援

知財月間として毎年7月に「戦略知財協議会」を開催し、社長と各ドメイン会社の知財責任者が全社の知財戦略の方針を確認する。また、経営幹部、各ドメイン会社社長（総括責任者）が出席する1回/半期の研究・開発会議で、技術開発契約などを含めた事業計画及び研究開発計画の説明があり、その中で知的財産部門トップから種々の事例を用いて知的財産に関する方針を説明する。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

研究開発テーマは、基礎研究から事業に至るまでの各フェーズで知財力を判断基準にして「選択と集中」を行う。判断基準となる知的財産情報（特許・意匠・商標など）は、戦略的な調査を支えるため独自データベースを構築している。調査体制は、技術社員向けの特許調査システムを社内に構築し、調査子会社のサーチャーターがカスタマイズした調査サービスを開発現場に提供している。

また各事業での知的財産の活用は、事業環境に応じて異なり、他社との「協調」を図るために活用するケースと、権利の独占により他社と「競争」するために活用するケースとがある。例えばデジタルネットワーク分野では技術を標準化して世の中に広めることが重要であり、プールライセンス、クロスライセンスなどで知的財産を活用して他社と協調を行い、マーケットの拡大を図る。一方、デジタルAV機器などのように、ユニバーサルデザイン技術や高画質技術などの差別化技術が利益の源である商品は、差別化技術の特許権・意匠権などで確保して他社との競争優位性を保つ。

このように、「協調」と「競争」のバランスを知的財産戦略として重視しつつ、商品毎の状況に応じた知的財産の有効活用を進めている。

3) 知的財産DNAの継承

知的財産部門には、約900名（知財職能が約3割、技術職能から移籍が約4割、他の職能から移籍が約3割）以上が在籍する。知的財産部門への移籍希望者は多く、移籍にあたっては「変身大学」で知的財産の教育コースを受講する必要がある。スタッフには、他部門で専門的な知識を培った人材が数多くいる。

企業文化として上述のように「人づくり」を基本と考えており、知的財産部門独自の教育コースは新入社員から経営幹部までを対象として20～30用意されており、昇格時には知財教育を受講する。また、eラーニングをネットワーク

上で公開し、誰もがいつでも知的財産を学習できる環境を整備している。

(5) キヤノン株式会社

開発と一体となった知的財産活動、すなわち、「現場力」がキヤノンの特徴であるが、その活動には、「知的財産は事業をバックアップする手段である」との思想が貫かれている。

インタビューでは特に強調されなかったが、開発現場に知的財産部員が入り込み、開発の初期段階から関わることにより、競合企業の特許網の分析や他社の参入を防ぐための戦略的特許出願が意識することなく行われていると感じられた。知的財産の重要性は、カメラのベンチャー企業としてスタートした創業当時のものであり、約40年前のコピー機の開発の際にその認識をさらに強め、知的財産担当者が開発の初期段階から参加し、当時不可能といわれたゼロックスの特許網を回避する独自技術の開発の特許面から支えた。

今日で言うところの「技術戦略と一体となった知的財産活動」が既に40年以上も前から実践されており、このようなDNAを継承する取組みも行われている。以下にインタビュー結果の概要を記す。

1) 経営トップの認識

事業戦略、技術戦略、知的財産戦略は三位一体であり、分けて議論できるものではない。また、技術戦略、知的財産戦略は企業文化そのものであり、企業の背景や歴史を切り離して、それだけを議論することはできない。同社の場合は、独自技術をベースに事業展開してきており、研究開発と知的財産活動を一体として行うことが同社の文化である。

知的財産は、事業をバックアップするための手段である。事業目的は製品の独占的な供給であり、特許はそれを実現するための手段の一つであるから利用している。従って、知的財産を

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

取得する目的は事業を守ることであり、知的財産で直接収入を得ることではない。

2) 研究開発テーマ選定への関与

テーマ選定の際に、特許分析した結果を提供することはあるが、ある程度研究が進み過去に研究の蓄積がある場合を除いて、テーマの選定に知的財産部門が直接関与したり先行したりすることはない。自社の強み/弱みの判断のために、特許による他社分析を行っている。事業の選択についても、あくまでも事業の将来性の観点から判断しており、その判断に知的財産部門が直接関与することはない。

3) 開発部門と一体となった知的財産活動

知的財産部門の最も重要なミッションは、発明の発掘であり、そのために、リエゾン部隊と権利化部隊が一体となった組織を研究開発の現場に配置している。知的財産部員が開発現場に入り込んで開発者と共同活動をする中で優れた発明が創出されており、知的財産部員が発明者となるケースも多い。研究者のそばに知的財産部員がいるので相談を受けやすい環境にあり、研究の早い段階から知的財産部門が関わることができ、知的財産部門の視点で権利を取得すべき領域を特定できる。

4) 企業文化の継承

企業文化の継承は難しいが、「知財重視」の企業文化については、知的財産部門の責任として取り組んでいる。組織が大きくなると官僚的な指揮系統が必要となるが、その弊害として各担当者の役割が細切れとなり視野が狭くなりがちであり、企業文化の継承が難しくなる。知的財産活動においても同様である。そのような状況を打破するために、ポリシーを明確にし、それぞれの状況に応じた仕掛けを作ってマネジメントし、企業文化を継承するように努めている。

(6) JSR株式会社

JSRの特徴は、事業多角化の模索の中で培わ

れた研究開発部門の高い知的財産マインドと、研究開発部門に密着した知的財産部門の素早いアクションであろう。

同社は、オイルショックという会社の存続に関わる危機を迎え、現社長自身も研究員として経験した、事業多角化への「もがき」のなかで、材料メーカー独自の技術経営を確立してきた。例えば、腕のよい「料理人」のように、研究員自らが顧客（先端ユーザー）の食べたいもの（ニーズ）をすばやく察知し、顧客が満足する料理（性能が良く、便利な材料）をさっと提供することで、先端ユーザーを成功に導き、その結果として、同社が提供する材料が「デファクトスタンダード化」することを目指した活動が行われている。このようなスピード感ある活動は、知的財産マインドが高められた研究開発現場と、そこに密着した知的財産部門により、しっかりと支えられているとの印象を持った。以下に、特徴的な点を紹介する。

1) 研究開発現場の知的財産マインドの高まり

同社では、オイルショック後、事業の多角化により競争の激しい情報電子材料分野へ参入したことで、研究員自らが特許問題に深く関わらざるを得なくなった。このような著しい知的財産環境の変化にさらされるなか、事業の多角化が成功し始めた頃より徐々に社風が変わり始め、特に、研究員を中心とした研究開発現場の知的財産マインドが高まった。

2) 研究開発現場を主体とした知的財産活動

同社の知的財産部門は、研究開発現場に密着して研究員を動かすことで、研究員自らが主体となって知的財産活動（粗い特許調査、パテントマップの作成、特許明細書案の作成等）を推進しており、先端ユーザーと直接接する機会の多い研究員の知的財産マインドが高いことがわかった。知的財産部門は、知的財産に関するより高度な専門性が必要とされる領域を中

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

心に活動している。

3) 研究開発テーマ選定への関与

最近では、マーケットインによる研究開発のやり方がメインになっており、研究員が面白そうなテーマであると考え、早い段階で知的財産部門に相談してより詳細な特許調査を行い、サンプルをユーザーに提供する前に特許クリアランスを実行している。知的財産部門は、特許リスクを判断するだけでなく、リスク回避策（研究開発の方向性等）の提案を行うことを目標としている。また、多角化事業領域では研究開発のスピードが非常に重視されるため、他社の障害特許を見つけた際に、回避技術の開発以外の手段（特許を買う等）を利用して、短期間で特許問題を解決する能力が新たに必要となってきた。

4) 技術戦略へのアプローチ

多角化事業領域では、先行するメリットで利益を取り、他社が参入してくる頃には新たな先端領域で利益を取る、というシナリオが理想である。このような事業領域では、通常、競合他社に対して積極的に特許を活用するような状況は少ない。材料メーカーという立場上、どのユーザーと結びつくかが事業の成否に大きく関わるため、自社事業の自由度（材料を供給するユーザーを選択する自由度）の確保を主な目的として、特許の出願が行われている。

3. 2 有識者のコメント

(1) 石田正泰教授（東京理科大学大学院）

知的財産部門のトップとして企業の経営に携わり、現在は専門職大学院教授として人材育成にあたられている石田教授に、企業時代の経験を踏まえてのご意見をお聞かせいただいた。石田教授が一貫して主張するのは、経営戦略の中に知的財産を練りこむ戦略的知的財産活用の必要性である。

1) 知的財産部門について

知的財産部門は、経営戦略部門でなくてはならないとの考えから、技術系と法律系とを社長直轄の法務本部に一本化するという組織作りを行った。

知的財産は、企業の持続的発展のための基本的要素と捉えるべきものであり、その中で例えば特許をイノベーション（技術革新、創新）にどのように機能させるのかといった捉え方をすることが大切である。知的財産には、法律で守られる権利として、特許権に代表される技術系知的財産と、商標権のような非技術系知的財産があるが、これらの権利は、産業・文化の発展のために知的財産を保護するための制度設計の結果確認であり、例えば特許権の取得は開発成果の結果確認業務の1つに過ぎないので、戦略的知的財産業務の観点からは権利化手続をやっているだけではない。

経営者の最大の関心事は企業の持続的発展であり、そのためには経営リスクの低減である。即ち、経営者にとり知的財産は、経営戦略における競争優位要素、場合によってはCSRやコンプライアンスの中の重要な1つと捉えている。従って、単発的なライセンスや、訴訟を起こすなどといったリスクを伴う知的財産活用は必ずしも重視しないのが現実である。

経営層は、知的財産だけを見ることはない。経営層は知的財産ではマイナスにしたいくない、出来ればプラスにしたいという、企業価値という観点で見ている。

また、知的財産部門に対しては、知的財産問題を狭い見方での対応であって欲しくない、経営戦略に沿った知的財産業務を遂行して欲しいと思っている。単なる方法論ではなく、経営戦略を達成するにはどうすればよいのかという提言を求めている。

知的財産部門は、技術経営に知的財産戦略の機能を最大に取り入れることへの役割を果たすべきである。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

知的財産部門は、経営者を教育するなどと言わずに自ら経営を学び、経営に参画すべきである。

2) 戦略知財人材について

これからの知的財産部門の構成員は、経営戦略の中に知的財産を練り込んで使える人材でなくてはならない、そうでなければ戦略知財マンたりえない。ただ、知的財産部員全員が一定不変の戦略知財マンである必要はなく、職務の種類等によって求められる資質・能力は異なるのが当然で、職務の種類等は、その人の経験・成長によって変化発展していく。また、特許業務などを専門とするプロ人材の育成も重要であり、それぞれが役割を分担して活躍することが必要である。

戦略知財マンには、「知的財産」を中心として「技術」「法律」「経営」「国際」「政策」といった広い知識と高い見識を持って知的財産を使う能力が必要である。

要は、戦略知財マンとは、知的財産を自己実施・訴訟・ライセンスそして企業価値評価といった形で経営戦略の中へ練りこみ、活用し、企業の持続発展・イノベーションに最大限有効に展開できる人である。

戦略知財マンの育成は、OJTが有益であるが、豊富な実務経験と教育能力を有する人材が少ない、あるべき理念に沿って体系的に教育する場所が少ないといった問題がある。知的財産専門職大学院に期待する。

社内で戦略知財マンを育成するためにはローテーションが不可欠であるが、育成人事は異動時の評価の低下を防ぐ制度や相互の部署間の取り決め、元の部署に戻ったときのポジショニング等会社全体のルール作りが必要である。

(2) 澤井敬史教授（東京理科大学大学院）

企業の知的財産部門のトップを経験し、国の数々の政策にも携わっている。その経験を通

して、経営や研究を軸に企業における知的財産部門の仕事について語って頂いた。

1) 知的財産部門の経営への参画

経営者に知的財産は重要かと聞くとyes。しかし知的財産部はと聞くと答えが返ってこないかもしれない。経営では成果が問われる。知的財産部が経営者に納得してもらえる仕事を行っているかが重要だ。

技術経営の上流部分で貢献するといっても抽象論ではだめ。日ごろからよい仕事をしていれば問題になりそうなきに現場が相談にくる。知的財産の仕事はリスクマネジメントとソリューションである。白黒がはっきりしない場合にうまくビジネスが展開できるようなソリューションを一人称で考え出して提案できるかが重要である。

2) 知的財産業務の拡大

ある知財先進企業などは、ブランド管理、ノウハウ管理、M&Aなど他部署とも関わる事項を積極的に知的財産業務に取り込んでいる。業務拡大は、要はやるかやらないかの問題である。会社や知的財産部門が大きくなると、自ら壁を作って外の業務はやらなくなりがちである。ソリューションを作るために必要であれば、会社のために業務を拡大していけばいい。知的財産というフレームにこだわることはない。

3) 知的財産部門と研究開発との関わり

知的財産と研究開発との間で、レベルに応じたコミュニケーションができているか、知的財産部門が研究開発の最前線からどれくらい信頼され仕事を依頼されているかが重要だ。また、研究者にとっては、自分の研究が存続でき、会社が自分の研究を認めてくれる状態になることが自信につながる。そのために知的財産部門は、研究者とは違う視点で研究の会社への貢献を提案できれば面白い。しかし、仕組みだけでは人は動かない。知的財産部門の担当者と研究者が面白さを共有することが重要である。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

4) 人材論

知的財産の仕事で重要なのはValue findingである。現場で人の話を聞いてValueを見つけ、法律や実務の知恵を使って形にしていくクリエイティブな仕事をするのが大切である。現場では、決まったソリューションはないし、解釈論でもない。答えが一つの世界ではなく、状況に応じて答えを自分で作っていく世界であることを理解してもらいたい。

学生は知的財産の企画の仕事をやりたいがるが、コミュニケーションができないと知的財産の仕事はできないし、泥臭いところを経験しないと企画の勘所はつかめない。

5) 最近の風潮について

知的財産の価値評価は人材込みの評価である。技術者などの人を含めてどう評価するかが重要で、特許件数や権利評価だけの評価ではM&Aの時に見誤る。

知的財産バブルはそろそろ打ち止めにして、企業としてやらなくてはならないことを基本に立ち戻ってやるべき時だろう。人から聞いた話は聞いた話に過ぎない。その人、その企業だからできたのであって、参考にはなるが同じことをしようとしてもできない。要は、自分の会社の事業の特質、研究開発の進め方、キーパーソンの所在など、いろいろな要因に配慮しながら、専門家として頼られるソリューションを創出していくことが大切である。

4. 先進企業の知的財産活動パターン

技術経営を実践している先進企業を訪問するにあたって、当小委員会では2章に示した4つの事項を中心に質問を行った。各事項に関するインタビューの結果の概要を表1に示す。

表1からは、全社共通の事項は見出せず、各社各様の技術経営を推進している姿が浮かび上がってくる。

以下、各事項に関する特徴的なパターンを紹介する。

介する。

(1) 知的財産に対する経営トップの認識

知的財産に対する経営トップの認識の表れとしては、二つのパターンが見られた。ひとつは、知的財産部門が経営に近い組織の中に組み込まれている会社、もうひとつは、経営トップが直接知的財産部門を統括、もしくは、知的財産業務を推進している会社である。

両者とも、技術経営として、経営と密接に結びついた知的財産業務の推進が図られているように見受けられる。

(2) 研究開発テーマを選定する上での知的財産部門の関わり

研究開発テーマの選定、決定に対する知的財産部門の関わりは一部の会社に限定されていたが実践されていた。

しかし、その他の会社においても、その後の研究開発過程において、知的財産部門が研究開発に深く関与していることは共通していた。

(3) 技術戦略への知的財産部門の参画・支援

技術戦略への知的財産部門の参画については、まさに各社各様ではあるが積極的に取り組んでいることが確認された。

しかし、技術標準に対する知的財産部門の関わりに関しては、積極的な活動は強く感じられなかった。これについては、業種にも依存するところが大きであると考えられ、更なる調査・検討が必要と思われる。

(4) 知的財産DNAを社員に埋め込むための教育

知的財産意識の高い社員を継続的に育成し続けるアプローチも、知的財産人材の採用・育成の手法も、各社各様ではあるが、技術経営の先進企業では、これらのDNAがきちんと継承さ

表1 訪問企業へのインタビュー結果の概要

訪問先	業種	経営トップの認識	研究開発テーマ選定への関与	技術戦略へのアプローチ	知財DNAの継承
オムロン	電気機器	<ul style="list-style-type: none"> 社長の強い意志で技術経営をスタート 技術経営で大事なものは、経営、開発、知財の三位一体経営の実践と人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> 研究／開発テーマの決定は、研究開発部門 知財部門は進行中テーマのレビューや方向転換の提言 	<ul style="list-style-type: none"> コア技術ごとに、技術・アプリMap, 技術ロードMap, パテントMapを整備し、技術戦略、事業戦略、知的財産戦略を融合 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成は、「経営参謀型人材」と「専門職人材」がポイント 技術経営の継続のためには「技術が分かる経営者」の育成が重要
旭化成	化学	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値を生み出す分野で事業創出を図る「開発経営」を志向 「開発経営」を実現するための最大の武器が、「技術開発力」とそれを支える「知財力」 	<ul style="list-style-type: none"> R&Dはコーポレートと事業会社で実施、開発テーマの選定を実施 知財部門は、要素テーマ選定段階から先行技術調査の結果に基づいて提言 	<ul style="list-style-type: none"> 三種類のデータベースを経営から開発現場まで共有 	<ul style="list-style-type: none"> 社長が重要性を語る 知財教育
武田薬品工業	医薬品	<ul style="list-style-type: none"> 10年後を見据えた経営戦略との融合・連携を念頭に置いた知的財産戦略の強化 MPDRAPで策定した製品戦略は重要度に依りて経営会議、取締役会で審議 	<ul style="list-style-type: none"> 知財部門が、開発テーマ選定から関与 特許情報だけでなく学術情報まで調査した結果も加味 研究部門、営業部門も参加した「知財戦略会議」で決定 	<ul style="list-style-type: none"> MPDRAPにおいて10年後を考えた製品戦略を策定 医薬品分野では、技術標準、パテントプール、ライセンスはありえず 	<ul style="list-style-type: none"> 上層部の知財意識は高い 研究者自身が先行技術調査・特許出願を実施 新入社員、係長昇格、課長昇格などの際に知的財産研修を実施
松下電器	電気機器	<ul style="list-style-type: none"> 「知財の無いものは事業をするな」とのメッセージ 「技術立社・知財立社」をめざすことを明確化 「知財戦略協議会」に社長も出席 	<ul style="list-style-type: none"> 「フェーズ・チェンジ・マネジメント」により開発フェーズが変わる際に自他の知財力を評価し次のフェーズへの移行の可否を判断 	<ul style="list-style-type: none"> V商品を軸に選択と集中（独自の差別化技術／環境配慮／ユニバーサルデザイン） 標準化技術による「協調」と差別化技術による「競争」のバランスを重視 	<ul style="list-style-type: none"> 「技術者教育」に力を入れている会社 知財独自の教育体系 技術者からの職種転換のプログラムとして「変身大学」
キャノン	電気機器	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップが直接知財業務を掌握 知的財産を取得する目的は、事業を守ること 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい研究テーマに対する知財部門の寄与、先行は無し 知財部門がトリガーになるのは、研究段階が進んだテーマが対象 	<ul style="list-style-type: none"> 事業－技術－知財の各戦略は三位一体 知財部門の一番大切なミッションは発明の発掘 標準化は、製品のネットワーク化に必須 	<ul style="list-style-type: none"> 最初から知財部門に配属 企業文化の伝承に取り組み 知財マンも事業の夢を持つべき
JSR	化学	<ul style="list-style-type: none"> 現社長も研究所出身であり「研究⇒[魔の川]⇒開発⇒[死の谷]⇒事業化⇒[ダーウィンの海]⇒産業化」を経験しており、R&Dに深く関与 	<ul style="list-style-type: none"> 研究者が先端顧客に出向き、ニーズや技術革新情報を捉えいち早く研究開発 早い段階で知財部に相談し詳細の特許調査によるクリアランスを実行 	<ul style="list-style-type: none"> 先行するメリットで利益を得、利幅が少なくなる頃には新たな分野で先行 材料の国際標準は無く、先端顧客への材料供給により材料でのデファクトスタンダード化 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発部門、新事業部門、知的財産部門間の人的交流をベースにスムーズに意志疎通

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

れていることだけは共通しているように感じられた。インタビューではその要因を探るように努力したが、結果として分析まで至らなかった。

5. 今後望まれる知的財産活動

技術経営に優れた先進企業においては、知的財産部門が研究開発の上流工程に深く関わって重要な貢献を果たしているとの仮説を立ててインタビューを行った。結果を見ると、その仕組みや方法は予想以上に多様であった。さらに、優れた企業文化・経営方針・システムがあっただけでなく、優れた知的財産活動が可能になることを改めて認識した。

従ってこの調査研究で検討すべきはハウツーのような具体論を導くことでなく、その背景となる経営のありかたを常に参照しながら今後望まれる知的財産活動の本質を導くことであろう。

第3章と第4章の事例には確かに今後の知的財産部門の役割を示唆する多くの優れた特徴が見られた。これら事例の本質を考察することによって、今後望まれる知的財産活動について検討してみたい。

5.1 技術経営における知的財産活動のありかた

(1) 開発上流工程への参画

はじめに、主題となる知的財産部門による開発上流工程への参画に焦点をあてる。ここで開発上流工程とはアイデア着想・シーズ探索、研究開発テーマの企画・選定を指す。

新たなシーズ発掘のために活動している事例を見る。ひとつは武田薬品である。製薬メーカーの研究開発テーマもすべてオンリーワンを目指す。そのために技術・特許調査は知的財産部門の基本業務であり、次期テーマのシーズ発掘に主体的に関わっていると思われる。もうひとつはオムロンの事例で、知的財産部門の戦略チームは特許情報のみでなく積極的に外部に出て

行ってシーズ発掘を行っている。

研究開発テーマの企画・選定に知的財産部門が関わっている事例はやはりこの2社である。武田薬品では、営業・製造・開発・研究・アライアンス・そして知的財産部門代表も加わった「MPDRAP会議」が製品戦略の意思決定機関である。

オムロンでは、研究開発のロードマップに基づいて四半期ごとに経営トップによるテーマのローリングが行われる。知的財産部門は経営に対してプロダクトポートフォリオ (PPM)、技術・アプリマップ、事業価値評価 (NPV) などの情報を提供する。経営トップは「技術の目利き」として意思決定を行う。知的財産部門は研究開発部門と十分にすり合わせたうえで経営層との橋渡し役を務める。

参画を狭義に捉えた場合には、研究開発上流工程に直接関わっている事例はこの2社であり、知的財産部門は明らかに経営参謀として機能している。ではもう少し広義に捉えて、特許調査、特許分析 (ポジショニング)、出願戦略の策定、知的財産リスク管理などを通じた参画の姿について見てみよう。

独自技術をベースとするキヤノンの場合は、知的財産部門の最大の責務は発明の発掘である。知的財産担当者自身も研究開発上流工程から発明に加わり、優れた出願網を構築する。研究開発戦略と知的財産戦略は一体のものであると語る理由の大きなポイントである。

JSRは自社技術のデファクト化をキーワードに、技術者が外に出て顧客の先端情報をキャッチする。先端情報に関していち早く知的財産部門に相談して特許クリアランスを実行している。

旭化成の参画の特徴は独自の知財データベース提供である。まず有能なサーチャー部隊を擁する。そして知的財産部門は独自情報を付加して戦略データベース、競争力分析シートを構築

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

する。このことによってテーマ企画や選定に貢献しているのである。技術・特許データベースに力を入れているという意味では武田薬品も同様である。

以上のように、参画の形態や重点のおきかたは企業によってまちまちであるが、その本質的な共通点を見出せるとしたら次のようなものであろう。

1) 研究開発の上流工程における知的財産の役割が、明確なポリシーのもとに具体的に定められている。

2) 研究開発戦略に対して主体的に参画している。

3) 研究開発部門との連携が強く、活動に一体性がある。

4) 研究開発上流工程での知的財産活動のスピードが速く、研究開発活動と同期化している。

(2) 情報戦略

研究開発活動と知的財産活動に関する情報戦略がマネジメントツールとしていっそう重要になりつつあることをインタビューから認識させられた。特徴ある例をあげてみたい。

旭化成ではローカルデータベース (LDB)・戦略データベース (SDS)・競争力分析シートの3種類のデータベースを備えており、経営から開発現場に至るまで目的に応じて使い分けている。

「選り抜かれた多角化」という基本的な経営方針からすれば、技術・特許情報をカバーすべき範囲は膨大であろうことが推測される。それゆえにデータベースを駆使しなければならないことは必然であったと思われる。

武田薬品は早い時期から知的財産重視の経営を実践しており、中でも情報戦略を重視している。特許情報だけでなく学術情報もデータベース化している。知的財産部門は、そのデータベースを徹底的に分析することによってテーマ設

定に大きく貢献している。現在さらに進んだデータベースを作りつつあり、より多面的な情報を盛り込もうとしている。

これらの事例は、情報のユーザー・目的・分析方法・活用方法を明確にしておくことの大切さを教えている。情報ツールやデータベースを使っている点ではどの企業も同じである。しかし情報の活用が各部門の自主的な判断に委ねられ、タイミングを失したり十分な解析が行われなかったりするケースがないと言えるだろうか。また、情報戦略は経営の必須事項としてマネジメントの中に明確に位置付けられているだろうか。技術経営の大きなポイントである。

日本人は差し迫った課題解決や既に決まった目標達成には強いが、未来への見通しや周囲の情勢分析に弱点があると言われる。もし国際競争力の点で懸念があるとしたら、それは情報戦略である。知的財産部門に限らないが、日本企業はもっと情報戦略に長けていてもよいであろう。先進企業とはすでにそれができている企業である。

(3) 事業（経営）戦略、研究開発戦略との一体化および同期化

独占化・標準化・デファクト化をどうするかといった技術戦略はそのまま事業（経営）戦略であり、知的財産をどう使うかという戦略そのものでもある。従って知的財産活動は研究開発の初期段階から同時進行で行われる必要がある。技術経営ではこれら戦略の一体化と同期化が極めて重要となってくる。組織運営、意思決定への参画、経営からのメッセージという切り口で事例を検討してみたい。

1) 組織運営的な知的財産の位置付け

オムロンでは知的財産部門は事業会社とスタッフ部門に分かれ、スタッフ部門は経営企画室に属している。スタッフ部門には知的財産法務のほかには戦略企画機能が与えられ、研究開発テ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ーマのローリングや新規シーズ調査を行っている。インタビューした企業の中では例外的といえるかもしれないが、日本企業の研究開発の生産性向上を考えるうえでは大きなヒントである。

他にこのような組織はみられないが、研究開発マネジメントの一環として知的財産活動を位置付けている点では同じである。競争力を高め、利益を最大化するという最終目標に向かって知的財産部門の機能と役割をブレイクダウンしていけば、具体的な業務が見えてくる。各社の事例は手がかりにはなるが、それぞれには企業文化がある。それにふさわしい、積極的に経営参画のできるモデルを構築することが望まれる。

2) 意思決定への参画

知的財産部門が研究開発の意思決定に参画している会議体についてはオムロン、武田薬品、松下電器で聞くことができた。他の3社もおそらく何らかの意思決定機関に知財部門も参画していると思われる。

参画の形態は各社各様であるが、テーマ設定の前後に関わりなく調査結果や解析結果を提供していること、つまり優れた情報によって意思決定に貢献している点は共通している。

意思決定に臨むにあたっては知財部門が情報分析などに周到な準備をし、これらを各部門で共有化していることが窺われる。JSR、キヤノン、旭化成の話聞いてもそのための行動は素早い。調査や分析は研究開発の着想段階から徐々に密度を濃くしながら同時進行で実施される。いわゆる同期化であり、この点も先進企業に共通する知的財産参画の大きなキーワードである。

「プロ・パテント」の基本は事業（経営）・研究開発・知的財産の三位一体であると言われて久しい。しかし三位一体経営が日本企業で広く実践されているならば第2章で述べたような国際競争力の低下は起こらないはずである。経営

の中における知的財産のありかたは欧米に比べると今なお発展途上国と言えないだろうか。

知的財産活動が事業（経営）とは切り離された形で行われ、事業に対して成果を出せないケース、知的財産部員がただ目の前の業務処理に追われているケース、などまだ多くの企業に見られる姿ではないだろうか。

3) 経営からのメッセージ

これを脱して知的財産活動を本当に経営に貢献するものとするために、経営からのメッセージは重要である。技術経営では経営が、知的財産活動は事業（経営戦略）である、と明確にアナウンスすることが、従来型の活動に息を吹き込む大きな前提である。

「高度なパテントやノウハウに裏打ちされた技術」、

「デファクトスタンダード化」、

「開発経営を支えるものは知的財産力」、

「知的財産戦略は企業文化そのもの」、

「知的財産は経営戦略および事業戦略と密接にシンクロナイズして展開・推進する」、

「知財なくして事業なし」

と各企業のトップは語る。

どれも明確で強い期待をにじませている。このようなメッセージを発信する企業の知的財産部門は活性化し、経営貢献のために自ら変革していくのではないだろうか。

5.2 知的財産部門の変革

技術経営に貢献するためには知的財産部門自身も変革しなければならない。新しいステージに向かう知的財産部門には何が求められるのかという観点で事例から得たものを整理してみたい。

(1) 現場力

はじめに、知的財産部門の現場力が優れていることを挙げたい。現場力には二つあげること

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ができる。第1に知的財産部門のコア技術となる発明発掘や権利化などスタッフとしての専門力であり、第2に研究開発現場自身の知的財産に対するマインドや能力の高さである。

第1にあげた専門力とは単に知財技術の高さをいうのではなく、権利化や出願網構築に発揮される戦略的能力のことである。発明発掘活動を重視するキヤノンに伝統的な知財の現場力を見ることができるし、松下電器でも知財は深く研究開発現場に入ると語る。オムロンの戦略チームは、テーマのローリングのために研究開発現場との日常的な対話を欠かさない。

第2にあげた研究開発現場の知財能力は、JSRで顕著である。武田薬品でも研究者自身による先行技術調査や明細書作成が行われる。この両社で研究開発部門と知的財産部門の人事交流が積極的に行われていることと無関係ではないだろう。

(2) コミュニケーション

次に求められる要素はコミュニケーションである。従来の知的財産部門はコミュニケーションをあまり重視せずに淡々と専門業務をこなしてきた感もある。研究開発部門と一体化した活動にするとということは、知的財産面でよきコンサルタントやアドバイザーになることでもある。それには研究開発者に対する明快な情報の提示と説得力のある説明が必要であろう。経営部門との接点が増えれば、経営方針に影響を及ぼすコミュニケーションをするのでいっそう優れた表現力が必要である。表現力だけではなく、信念もなければ経営を動かすことはできない。また、他社とのアライアンスや大学との連携など、リソースのオープン化が進めば契約や交渉に関わる力は重要になってくる。コミュニケーションの場や重要性は増す一方であり、今後の知的財産部門にとって欠かせない活動となる。

(3) 提案力

最後に、最もキーとなる要素は提案力である。先進企業における知的財産部門は技術戦略に対して主体的に参画していると前述した。主体的な参画とは、単に情報提供や権利化手続きを行うことではなく、普段の業務を通して研究開発部門や経営部門に対してソリューションを提供することである。言い換えれば知的財産部門自身による提案力を向上させることである。

キヤノンの知的財産部門による発明提案、松下電器の知財力評価によるフェーズ・チェンジ・マネジメント、旭化成のサーチャージャーによる独自の戦略データベースの提供、JSRにおける先端情報に対する迅速な特許クリアランス提案などがその例である。オムロンと武田薬品は経営システムとして知的財産部門による研究開発戦略への具申が行われている。

以上述べたように、新しいステージの知的財産活動に向けて知的財産部門が変革するためのキーワードは現場力・コミュニケーション・提案力と言えるであろう。

当然のことながら、今後はこれにふさわしい環境整備と研鑽が必要である。それは他から与えられるものでなく、自ら開拓すべきものである。前述のキーワードを実現するためには、知的財産部員の人材育成が不可欠である。通り一遍のソリューションではなく、経営者の立場に立ってグレーゾーンに対するソリューションを提案できる人材の育成は今後の重要な課題である。

5.3 新しい知的財産活動に向けて

以上、今後望まれる知的財産活動についてインタビュー事例から多くのヒントを得た。その結果、先進企業では間違いなく研究開発上流工程への参画を実践していることがわかった。

技術経営における研究開発テーマは事業（経営）戦略と直結してくる。その成果を確かなも

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

のとし、競争力を高めるためには、知的財産活動によるテーマや事業の保護と強化、さらにはその戦略的な活用が必須である。そうすると開発の上流工程から知的財産部門が一体化した活動を展開しなければならないことは必然である。

シーズ調査、テーマ選定への参画、テーマのローリングへの参画、戦略情報の提供、意思決定への参画、開発初期からの戦略的発明発掘など、活動の特徴はそれぞれ異なってもよいが、知的財産部門は上流工程において重要な役割を果たさなければならない。現場力、コミュニケーション、提案力は、これを実践するための必要かつ重要な手段ではないだろうか。図2は技術経営における知的財産部門の役割を、開発上流工程への参画を中心に図示したものである。

理想と現実の間にはさまざまなギャップが存在する。限られた権限と工数、組織間の障壁な

どが要因であろう。ここに紹介した各社もはじめから優れた知的財産活動をしてきたわけではなく、今の姿になったのは長年の試行錯誤の結果であろう。

ここでは、インタビューの中からヒントになるコメントを紹介したい。

A氏：知的財産部長を命じられる前に、7ヶ月間、国内特許事務所研修と米国における企業調査とを行い、自社の10年先を見た詳細な知的財産中期計画を作った。実行段階に移そうとするとできない理由をあげてさまざまな抵抗があったが、「どうすればできるのか」という問いかけを繰り返して説得した。

B氏：経営者に納得してもらえる仕事を知的財産部門が作っているのか。ソリューションを作るために必要であれば、会社のためにと

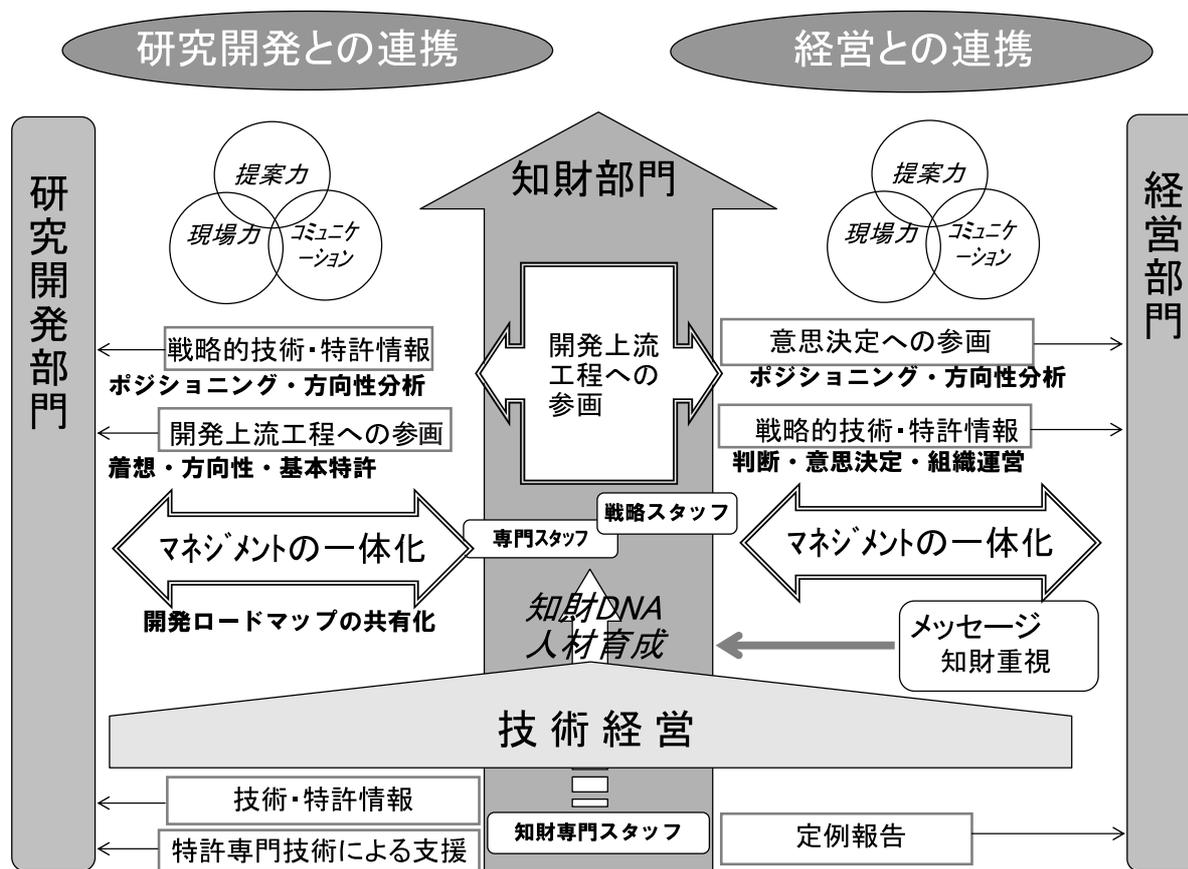


図2 技術経営における知財部門の役割

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

て仕事を取り込んでくるべきである。

C氏：経営者に知的財産教育するというより自らが経営者になるべきである。知的財産を使う能力を持った「戦略知的財産マン」が必要である。

D氏：いまのシステムになる前には、経営トップには「経営は技術を語っているか」という危機感があった。

知的財産を「経営企画室」に位置づけることは、知的財産部門自身が提案した。

経営者が率先して知的財産を語る企業もあるが、現実にはそういうケースばかりとは限らない。また、参謀型知的財産業務を実践する企業もあれば愚直に現場で知的財産業務を実践する企業もある。

戦略的な知的財産部門のあり方には企業固有の形態や特徴があって当然だが、研究開発上流工程への参画は欠かせないキーワードである。

知的財産部門には、いっそう経営参画への想いとエネルギーが求められる。

5. 4 知的財産部門の人材育成

以上のように、今後望まれる知的財産活動を展望したが、同活動の成否は知的財産部門に所属する「人材の資質向上」に依拠している。

そこで、知的財産の人材確保に関し、教育機関、企業、及び国家の役割分担はどうあるべきか、について若干考察する。

「知的財産人材育成総合戦略（案）」（以下「戦略案」という⁶¹⁾）によれば、人材像の基本的考え方の一つとして、「融合人材」、すなわち知的財産に関する法律知識だけでなく、科学技術や企業経営、税務、会計などの領域にも通じた人材を多数育成すること、とされている。戦略案では、融合人材を育成の充実を図るべく、法科大学院、知的財産専門職大学院、技術経営（MOT）プログラムなど各教育機関が取り組むべき事項を列挙している。

ここで、大学などの各教育機関の指向する知的財産人材と、企業の求める知的財産人材のマッチングがとれているのか、さらには国家がどのように絡むべきか、が問題となる。

企業の知的財産部門はこれら教育機関の教育プログラム終了を必須条件あるいは望ましい、として要求しているのであろうか。これら国家、企業、大学など（以下「三者」という）間の役割分担はいかにあるべきか。

この点、国家は、教育内容は基本的には大学間の自由競争に委ねるべきとの基本方針の下、教育内容への過度の介入は回避しつつ各大学の独自性が発揮できるような環境作りを整備する役割を十分担うべきと考える。

一方、企業の知的財産部門は、教育機関の教育内容を評価するだけでなく、企業の求める知的財産部門の人材像を明確にすべきである。すなわち、知的財産の即戦力を持った人材が必要なのか、自社技術の知識や理解力のある人材であって知的財産は入社後の教育に委ねるのか、さらには、人が流動化しても対応できるプロフェッショナルのみの人材を求めるのか、など各企業によってまちまちであるにも拘らず必ずしも明確に表明していない。

さらに大学などの教育機関は、企業の知的財産マネジメントの実態を把握したうえでリーガル教育に留まらず、技術経営のもとで知的財産戦略を企画、立案できるよう、知的財産を考える力の養える教育プログラムを提供するべきである。一方法として、企業から事業戦略のなかで実際に知的財産戦略を企画し実践している人材を客員教授として積極的に招聘することが挙げられよう。その際、大学プロパー教育者が主体となって受け入れるべきであり、将来、同教授らが退いても大学独自の知的財産教育ができるよう留意すべきである。

「戦略案」にあっては①弁理士、企業の知的財産部員、特許審査官の間での知的財産人材の

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

流動化を図る、②今後、知的財産に関する取組みを強化する企業に対して、先進的な取組を行っている企業や大学との人事交流を奨励する、などの施策が提案されている点は評価できる。ただ、現況の組織体系では、誰が、どのように、実行するのかについて三者の実務者レベルで協議されたことがなく、同施策の実現性はかなり厳しい。戦略案の謳う「融合人材」を確保し同施策を実現すべく、三者が「知的財産人材の現状把握と課題」について議論できる場を早急に設け、互いの立場を認識したうえで、例えば「知的財産人材育成総合拠点」なる組織の設立、運営を提案したい。

6. おわりに

技術経営における知的財産部門の役割は、「技術競争力の強化と中長期的な利益の確保」という最終目標からブレークダウンすることによって明らかにされる。その目的達成のアプローチは、結局、各社の実情や知的財産戦略のステージに応じて各社が形態やシステム、人材育成について自ら考え、最適と思われる姿を描き、実現、展開していくしかない。

2年前に、成功事業5～6例をモデルに、事業戦略と知的財産戦略のかかわりを検証した。いずれの事業も、1) 経営者の知的財産への理解が深くメッセージがはっきりしている企業であったこと、2) 知的財産活動の事業への関わりが密接であったこと、が、結果的に事業を成功に導いていた⁷⁾。

今回の調査研究でも、技術経営のなかで知的財産活動が有機的に結合した、いわゆる「現場力」のある企業は、経営者のメッセージが明確に現場に伝わり、知的財産マインドが企業内で醸成されていることが証明された。知的財産部門のミッションを明確に経営戦略、事業戦略に組込んで事業成功のシナリオを描き仕組みを作ることが重要であり、その実現のためには、研

究開発の現場への知的財産部門の密接な関わりとコミュニケーションがなにより大切であることがあらためて裏付けられた。

また、今回の調査研究で得られたもうひとつの重要なキーワードは、「提案力」である。提案力とは、知的財産部門の基本機能に情報戦略が加わり、企業価値最大化に向けて社内外の関係者に「自らの考えを提案」する力である。「自ら動いて仕事を取り込む」ことによって自社の事業を活性化し企業価値を高める原動力とならねばならない。

今、企業は、技術経営のありかたを知的財産の視点であらためて考えるときにきている。企業経営における知的財産の影響力は日増しに増大しており、知的財産部門は、現在のステージより一歩進んだところで経営に参画することが求められている。踏み込み方は、各社の歴史、風土の他おかれている実情、実力にあわせて、それぞれユニークなアプローチがあってよい。例えば、IT分野にあっては排他的であるはずの知的財産権を確保しながら共通のプラットフォームを作っていくことがますます重要になっている。また、特許と著作権、ノウハウ等をトータルで巧みに組み合わせて経営戦略、事業戦略を構築、展開する活動などが当然あってよい。5章でも触れたように、そこには共通する王道はなく、各社とも独自の展開をしていくしかない。必要と感ずること、感じたら自ら行動することがなにより重要である。

会員企業にあっては、今回紹介した事例を参考に、採用できるものは採り入れ、また必要に応じて自社風アレンジして積極的に展開していただければと思う。結果としてそれらの知的財産活動が、日本の各企業経営をベースで支え、ひいては日本企業の産業競争力強化につながることを期待したい。

最後になるが、知的財産部員も企業の一員として研究開発者と同じ「事業の夢」を追いかけ、

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ともに苦勞し、夢を達成したときの喜びを互いに共有することが大切なのではないだろうか。

今回の調査研究では優れた経営者・知的財産担当者の声をじかに聞くことができ、知的財産専門家としてまた人として大いに刺激を与えられ啓発された。インタビューに快く応じてくださった方々、準備をしていただいた方々に厚くお礼申し上げます。

なお、本論説は、富田祝守（小委員長，富士通），島貫義太郎（小委員長補佐，NTTドコモ），榎谷雅司（日本曹達），奥田浩司（ポリプラスチック），小原清隆（日立建機），小林 亨（クラレ），駒井慎二（住友大阪セメント），高橋 博（積水化学工業），田中光一（オムロンヘルスケア），西田栄一（トヨタ自動車），西村浩志（日本電信電話），橋本真理（日本たばこ産業），丸山 聡（大日本印刷），が執筆した。

知的財産管理第1委員会委員長の金子正紀氏（日立国際電気）には種々ご助言をいただいた。

注 記

- 1) 知財管理, Vol.51, No. 9, pp.1457~1470 (2001)
- 2) 知財管理, Vol.52, No.11, pp.1667~1678 (2002)
- 3) 知財管理, Vol.53, No. 8, pp.1285~1299 (2003)
- 4) 「技術経営のすすめ」経済産業省 産業技術環境局 大学連携推進課, 2005年11月
- 5) 「産業技術政策をめぐる現状と課題」
<http://www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g60221f09j.pdf> 産業構造審議会第10回産業技術分科会配布資料, 2006年2月8日
- 6) 「知的財産人材育成総合戦略(案)」
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousaikai/cycle/dai3/3siryou2_1.pdf, 知的財産戦略本部 第3回知的創造サイクル専門調査会資料, 2005年12月21日
- 7) 知財管理, Vol.54, No.12, pp.1793~1815 (2004)

(原稿受領日 2006年4月11日)

