

安定経営のための知財リスク管理

知的財産管理第2委員会
第3小委員会*

抄 録 この論説では、知財リスク管理をコンプライアンスよりも広い概念として捉え、「安定経営のための知財リスク管理のありたい姿」について検討する。まず、経営の枠組みの中における知財リスク管理の位置付けを概観し、知財リスクを幾つかの視点から把握・分類する。次にリスク発生の影響度と発生可能性から様々なリスク比較により、知財リスクの評価・影響度を考察する。更に、事業規模・知財力のバランス関係から4つのゾーンに分け、特にA（危険）ゾーンの知財リスク対策について具体的に述べる。最後に安定経営に向けた経営的な対応について考察する。

目 次

1. 始めに
2. 知財リスクの把握
 - 2.1 企業リスクと知財リスク
 - 2.2 分類による知財リスクの把握
3. 知財リスク評価に関する考察
 - 3.1 リスク管理・内部統制と知財リスク
 - 3.2 知財リスク評価へのアプローチ
4. 事業規模・知財力と知財リスク対策
 - 4.1 事業規模と知財力のバランス
 - 4.2 A（危険）ゾーンにおける対応
 - 4.3 B-D（安定）ゾーンにおける対応
5. 安定経営に向けた考察
 - 5.1 知財リスクの所在化
 - 5.2 安定経営実現のためには
6. 終わりに

1. 始めに

知的財産が重要な経営資源と認識されるようになった結果、その取扱い（適正な使用、適切な管理、公正な開示など）も重要性が増し、経営に関わるリスクの一つとして認識されるようになった。従来にも増して、企業経営とりわけ安定経営に資する知財リスク管理の在り方が問われている。安定した企業経営のために近年、

コーポレート・ガバナンス（企業統治）の考え方がある。コーポレート・ガバナンスには2つの狙いとして「健全性・適正さ」と「業績向上・パフォーマンス」がある。「健全性・適正さ」の関連概念としては、大きく捉えるとCSR（社会的責任）とリスク管理がある。この内、リスク管理については、コンプライアンス（法令遵守）、危機管理、PL対応等がある¹⁾。なかでも、企業倫理やコンプライアンスに関する活動が注目されているが、これらは最低限守るべきものとして、知財リスクを構成するものであり、関連概念を図1に示す。

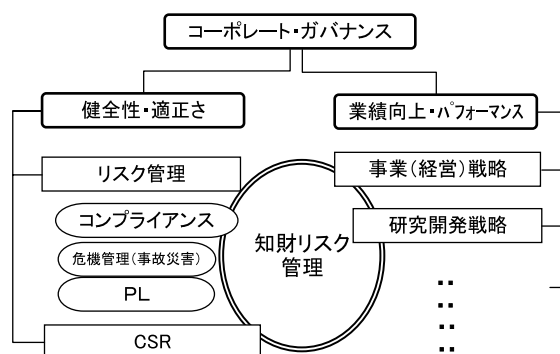


図1 知財リスク管理の関連概念

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

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

一方、「業績向上・パフォーマンス」という側面から知財の関わりを考えると、知的創造サイクルを通じて関係することになる。これは、一見リスクとは直接関係が無いように見える。しかし、業績を向上させ良いパフォーマンスを得るためには、単に創出された知財を権利化し活用する従来の活動だけではなく、知財の創出前から関わり、計画的なポートフォリオを構築する等の積極的な活動が必要となる<知財戦略と事業戦略・研究開発戦略の一体化>。技術が成熟した中で、企業間の研究開発競争は増々激化し、やっと出た成果をこれまでのように単に広く権利化するというだけでは、業績向上にはつながらなくなっている。つまり、知財ポートフォリオ構築を意識して研究戦略・研究投資をしていかないと、競争において有利な状態を作り出せない、期待した投資効果が得られない、ということが起こり得る。この様な攻めの姿勢が欠如してしまうこともまた、知財リスクということになる。

以上のことから「安定経営のための知財リスク管理」においては、法令遵守のみならず法的问题ではない側面からも、経営リスクとなり得るような事象を捉えて、知財部門がこれに関与し、積極的に対応して行くべきであると考え。したがって、この論説では図1に示すように知財リスク管理をコンプライアンスよりも広い概念として把握し、知財リスクを抽出分類し、また、その評価方法を検討し、安定経営に向けた対応を考察する。

2. 知財リスクの把握

知財リスクを管理するためには、初めに知財リスクを把握することになる。ここでは先ず、「一般的な企業リスク」を挙げ、それらに対応した「知財リスク」を把握する。次に「知財リスクの内容」について分類する。知財リスクは、知財の特殊性から一般的なリスクより把握が難しい側面を持っている。競業企業との相対的關係を有するため客観的評価が難しく、技術の陳腐化、権利期間が長い等の時間的要素も絡んで把握を難しくしている。そこで、様々な切り口で知財リスクを分類することにより、知財リスクの把握を試みる。

2.1 企業リスクと知財リスク

企業活動において様々なリスクが存在するが、「一般的な企業リスク」に対応した「知財リスク」を挙げると、表1ようになる。表1では企業活動の戦略・内外環境・業務リスクに対して、それぞれ知財リスクを対比する²⁾。

一般的な企業リスクと同様に、知財リスク管理においても、組織・体制作り・責任の明確化というハード的側面と、全員が他人の権利を尊重する風土作りというソフト的側面の両方が必要である。

この様に知財リスクの把握において、一般的な企業リスクの把握に対応させるというアプローチも有用である。企業リスクについては、更に細かい分類などが一般的にあるので、それら

表1 企業リスクと知財リスク

一般的な企業リスク	主な知財リスク
① 戦略：組織の戦略的意思決定に伴う不確実性。	① 開発成果の不確実性。
② 外部環境：災害、為替変動、法規・規制の変更等。	② 国内外法規の変化。
③ 内部環境：ガバナンス、コミュニケーション、職務権限等。	③ 知財管理（監視）の体制不備。
④ 業務：情報漏洩、作業事故、監視活動等。	④ 営業秘密・技術ノウハウ漏洩。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

を用い、知財リスクの分類・把握に役立てることができる。

2. 2 分類による知財リスクの把握

(1) 各社で対応できるか、1社で対応できず 業界・国で対応が必要か、による分類

ここでは、「問題が各社内に留まり各社で対応できるもの、1社の問題でなく1社では対応できないもの、その中間的なもの、各社でも対応できるが根本的には制度改正や業界・政府としての対応が必要となるもの」などで分類して、表2に示す。

社内にある問題は、知財部門内の問題から他部門との協調が必要なもの、経営として対応すべきものまで多岐に及ぶ。これらの内、知財部門内の問題については比較的リスクの把握が容易であり、知財部門の実務能力の向上がリスク対応の基本となる。知財部門内だけの問題ではない社内他部門にまたがる問題や、経営として対応すべきものについてはリスクとしての認識や把握が難しく、その対応には問題に関わる部門間でリスクを認識し、責任部門を決定して対応することが重要で、更に経営層の理解を得ることも重要である。

また、各社で対応できるものについては、「(A) 知財権が絡むリスク、(B) 情報・人事など社内管理上のリスク」に分けられ、1社で対

応できず業界・国で対応が必要なものについては、「(C) 特許制度・法律自体・その運用等」において示す。

(A) が知財リスクとして典型的なものである。最終的には競業企業等が保有する知財権のために、自社商品が権利侵害として訴えられたり、警告を受け、最終的には損害賠償金・実施料等を支払い、場合によっては、その商品製造販売を中止せざるを得ない状況に追い込まれ、最悪の事態には、事業そのものを撤退せざるを得なくなるリスクである。

(B) は、いわゆる知財権そのものではないが派生的に発生するリスクである。特に退職者からの技術情報の漏洩や、発明者に対する補償を怠ると、訴訟提起など思わぬ損害を被る。

(C) は各国の特許制度の違いや審査基準の違いなどを良く理解していないと、権利取得や権利行使での判断を誤ることになり、利益を得る機会損失を被ることになるリスクである。

前述したように、今後大きな問題として認識し解決していくべき知財リスクは、知財部門内だけでは対応できないものである。したがって、他部門との連携を如何に密にするか、更には経営層との緊密な関係を作ることにより理解を得ることができるかが、知財リスクへの対応の大きな鍵となる。例えば、特許制度的なリスクでは、出願公開制度による技術流出、特に外国企

表2 各社で対応できるか、1社で対応できず業界・国で対応が必要か、による分類

問題の所在		リスク内容
各社で対応できるもの ＜実務的対応リスク＞ ① 知財部門で対応可 ② 他部門と協調対応 ③ 経営的対応が必要	(A) 知財権が絡むリスク	① 事業戦略：事業参入，他社知財リスク，研究・商品開発。 ② 知財戦術：出願・権利化，他社へのエンフォースメント。
	(B) 情報・人事など社内管理上のリスク	① 情報管理・営業秘密：米国ディスカバリー対応，ノウハウ・技術情報，技術契約，退職者からの技術流出等。 ② 人事管理：職務発明補償等。
1社で対応できず，業界・国で対応が必要なもの ＜広義のリスク＞	(C) 特許制度・法律自体，その運用等	① 特許制度的リスク：出願公開による技術情報流出。 ② 各国の特許審査プラクティスの違いによるリスク。 ③ 特許庁・裁判所の判断の不一致によるリスク。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

業が出願公開内容を合法的に分析し、動向を把握することによる国内企業の競争力喪失が危惧される。特許庁・裁判所の判断不一致によるリスクでは、審判での登録率の低下、裁判所での権利者の不利な判決の増加が考えられる。

(2) 知財リスクとして把握し易いか、把握しにくい、による分類

知財リスクは、そもそもリスクとして認識されなければ、対応ができない。顕在化しているリスクは把握し易いが、その性質により比較的把握し難いリスクもある。このリスク把握の容易性に基づいた知財リスク分類を、表3に示す。

「期待利益逸失リスク」は、得られると期待されていた利益を得ることができなくなるリスクであり、このリスクによる問題が発生すれば損失が明確となるので、リスクが比較的把握し易い。

「利益獲得機会損失リスク」は、一定のポリシーの下で事業・業務を推進していれば得られたはずの利益を得ることができなくなるリスクであり、最後まではっきりとリスクが顕在化し

ない場合もあり、リスクが把握しにくい。

従来、知財リスクとして主に認識されてきたのは「把握し易い期待利益逸失リスク」であったが、今後は「把握しにくい利益獲得機会損失リスク」についても、大きな問題として認識し解決していくべきである。利益獲得機会損失リスクには関連部門が知財部門だけでないもの、知財以外の要因が絡んでいるものが多い。従って、リスクの把握のし易さから捉えた場合にも、他部門との連携を如何に密にするか、更には経営層との緊密な関係を作ることにより理解を得ることができるかが、知財リスクへの対応の大きな鍵となる。

以上、知財リスク管理の入口としてリスク把握を行う際に漏れないよう、より確実にリスクを洗い出す方法として、いくつかの切り口で分類を行うという方法を示した。このような観点からリスクを分類し、その把握を行うことにより、リスクへの対応もよりスムーズになると考えられる。なお、ここで示した分類やリスクの具体的内容は一例に過ぎない。各社における事情に合わせて分類を試み、漏れなくリスクを把握してリスクへ対応していただきたい。

表3 知財リスクとして把握し易いか、把握しにくい、による分類

リスク把握の容易性	リスク内容
把握し易いもの ＜期待利益逸失 リスク＞	① 他社権利侵害リスク：購入原材料・導入技術、情報のコンタミ ② 特許無効・不成立、 ③ 職務発明 対価請求訴訟 ④ ブランドのキズ、 ⑤ 企業価値の低評価による被買収リスク
把握しにくいもの ＜利益獲得機会損失 リスク＞	① 知財部：単なる権利化作業、研究部：制限された範囲での活動。受身の特許事務所的な業務になりがち。研究へ知財面での積極的参画が不足。 ② 契約漏れ：将来に自社の利益・権利が確保されない可能性がある。 ③ 情報漏れ＜技術流出＞：権利化を見据えた発表。明細書の余計な記述。退職者・派遣社員による情報漏洩。 ④ 職務発明報奨制度：発明者だけが厚遇という受止め方をされ、士気が下がる。 ⑤ ブランド信用力低下：戦略なき製品展開で、ブランド力が分散・低下。 ⑥ 知財管理コスト：無駄な調査。無駄な管理コスト。パフォーマンスの最大化。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

3. 知財リスク評価に関する考察

3.1 リスク管理・内部統制と知財リスク

知的財産は無形のため評価が困難であり、その結果、軽視され易く、解り難いために多くの企業では経営層が直接判断をせず、一部門・部署に任せきりになるきらいがある。しかし、ひとたび知財訴訟になれば、金銭的な被害が大きいことはもとより、顧客（社会）の信用失墜を招くことにもなる。こうした事態を招かぬために、適切なリスク対応＜事前・事後＞を行う上でも、知財リスクがどのようなものか、他の経営リスクと比較して見える形にし、適切な評価と対応策をとる（経営層の適切なジャッジを得る）必要がある。

知財リスクの全体像を整理・理解する上で参考にしたいのが、経産省「企業行動の開示・評価に関する研究会」が示した「コーポレート・ガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する

開示・評価の枠組みについて」－構築及び開示のための指針－（案）である。この案では、食品事業に関するリスク対応の欠落不備や、社内で認識されていた事業所内施設の違反状態を放置したことに起因する事故など事例を多数挙げて、その問題点＜不祥事の主な原因＞をリスク管理・内部統制の面から評価しようとしている。知財リスク管理を論じる本論説の試みとして、その一部を抜粋して引用させていただき、「知財リスクの視点」を補足対比した形で、表4に示す。

3.2 知財リスク評価へのアプローチ

(1) リスク発生の影響度と発生可能性

知財リスク管理には、知財リスクの全体像を把握し、ぬかりのない統制管理の仕組み作りを行うことが必要であることは言うまでもないが、加えて、具体的な対策の軽重を付けるには、個々のリスクの定量的な評価を行うことが望まれる。定量評価の一つの方法として「発生した

表4 不祥事に見るリスク評価の枠組みと知財リスクの視点

一般的なリスク管理に関わる問題点：「企業行動の開示・評価に関する研究会」より項目抜粋して列挙	知財リスク管理の視点から補足
(1) コーポレート・ガバナンス－経営者＜取締役会＞：①リスク（コンプライアンス含む）の重要性の認識欠如、②専門性不足による監督能力欠如。	①知財問題は解り難い⇒解り易く伝える。理解できる言語に。
(2) 内部環境－行動規範：①知財重視に関する社風形成、②目標達成圧力に起因する違法行為。	①知財重視のマインド形成。知財重視の行動規範。②安易な模倣。
(3) リスク評価：①プロジェクト失敗に対する不適切なリスク評価、②海外法制・規制の不遵守、③社会価値観（不正を許さず）変化への理解・考慮不足、④国内法制・規制の不遵守、⑤プロジェクト全体像に対する認識の甘さ。	②外国における権利活用。海外プロジェクトに関する規制。④知財立国、知財立社の時代という認識。⑤知財ポートフォリオ評価の不実施。
(4) リスクへの対応：①不適切な子会社管理、②倫理的行動を優先しない姿勢。	②回避策検討を怠り被害拡大。
(5) 情報と伝達：①危機対応不備による被害拡大、②外部情報の経営者への報告不備。	①危機＜侵害＞情報の横展開。関連技術波及阻止。②他社優位技術情報は伝わり難い。
(6) 統制活動：①マニュアル運用の形骸化、②外部者利用のコントロール不備、③親子会社間の役割分担不明確。	②特許事務所、弁護士。③知財管理の問題。
(7) 監視活動：①内部監査対象外の項目、②監査担当者の知識・能力不足＜専門性を有していない＞	①知的資産価値、リスクの「見える化」が課題。②知財担当者の監査参画。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

場合の損失<影響度>」と「リスクの発生する確率<発生可能性>」から評価を行う方法がある²⁾。

(2) リスク発生影響度の具体的事例

リスク発生影響度を具体的金額で示した事例としてA社のリスク・マップを、図2に示す³⁾。企業における自然災害リスク、財務リスク、業務リスク、義務責任・訴訟リスク等の様々なリスク表5に対し、影響度と発生確率を予測したものである。このようにリスク全体について見ることにより、取組むべき優先順位や対応方針を決めることができる。図2で知財に関わるリスクを見てみると「著作権・知財権の侵害<L2>」「契約リスク<L4>」「他社製品の著作権侵害<O4>」がある。経営における各種リスクの中における知財リスクの位置付けとして、影響度は極めて高いことがわかる。こうした定量化されたマップにより、個別リスクに対する対応方針<影響度（金額）を下げる/発生頻度を低下させる/保険をかける>、その目標値<どこまで低減させるか>などが判断し易くなるものと思われる。

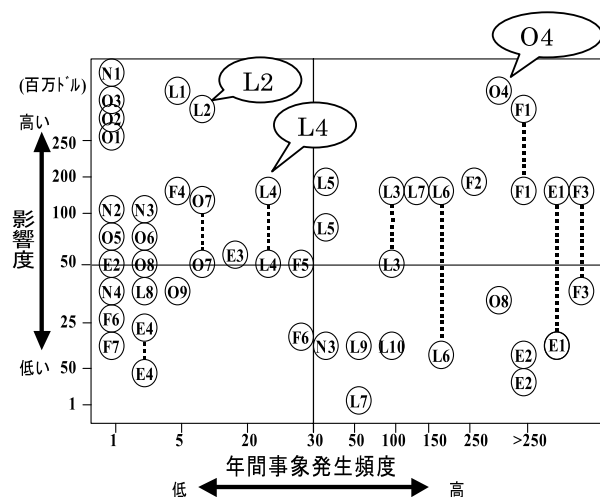


図2 A社のリスク・マップ

石井至著「図解リスクのしくみ」p.45 東洋経済新報社から引用

表5 企業におけるリスク

<自然災害リスク>	N1.地震 N3.火事など	N2.火山噴火 N4.偶発災害 N5.悪天候
<財務リスク>	F1.為替レート F3.借入れ金利 F6.小切手・手形の不渡り	F2.債務超過 F4.戦略投資 F5.不払い F7.政府規制 F8.ポートフォリオ上の債務不履行
<雇用リスク>	E1.福利厚生 E4.忠実義務	E2.一般的な従業員手当の支給 E3.災害時の従業員手当の支給 E5.雇用者責任
<業務リスク>	O1.製品の不正使用 O4.他社製品の著作権侵害 O6.情報セキュリティ	O2.政治的な取引リスク O3.重要な役員 O5.誘拐・身代金 O7.従業員による不正 O8.在庫の陳腐化 O9.盗難
<義務責任・訴訟リスク>	L1.ビジネス上の倫理規定<独占禁止法> L3.製造物責任<PL> L5.過失や手抜き作業 L7.一般的責任義務 L9.仕入先や提携先 L11.パブリシティ	L2.著作権・知財権の侵害 L4.契約リスク L6.従業員の服務規定 L8.自動車事故 L10.その他の責任 L12.取締役/役員責任

(3) 知財リスク評価の課題

前述したように知財リスクの影響度をマクロ的に把握することは可能であり、また意味のあることであるが、経営の面からはどの事業にどれ位のリスクがあるのかという評価と、それに応じた対策が必要とされる。事業毎に競争相手の売上規模や持っている知財パワー等により、リスクの規模・性質・対策も大きく変わってくるからである。つまり、自社で保有している知財だけでは把握できないという“相対性”の問題がある。例えば、大企業が良い特許をたくさん持っていて、相手の売上が少ない場合「相対的に大きな知財リスク」が存在していることになる⁴⁾。1つの製品に対して、多くの特許が存在する事業分野においては特に注意が必要である。このため、自社の知財リスクの評価精度は、関係する競合他社の分析の精度に左右されるところがあり、リスク評価の目的に応じて、様々な工夫が必要となる。その一例として、事

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

業規模と知財力とのマクロ分析を次章に示す。

4. 事業規模・知財力と知財リスク対策

4.1 事業規模と知財力のバランス

競争力のある安定な経営には、知財戦略と研究開発戦略・事業戦略の融合が必要である。これは、知財面から見て研究に投資して得た技術の知財価値が最大となるようにポートフォリオの構築を計画的に行う意味で重要であり、広くは事業規模と知財力のバランスを保ち健全な競争力を維持することができる。このようなバランスは、図3で示すと、B・C・Dに示されるゾーンであり、事業規模と知財力のバランスが崩れると、リスクの高い状態（Aゾーン）になる。このように、事業規模と知財力のバランスからリスクを評価することができる。ただし、事業規模と知財力のバランスは、絶対的なものではなく、あくまで他社との相対的なものである。

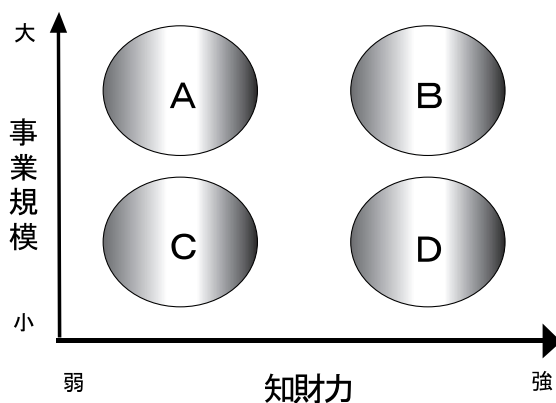


図3 事業規模と知財力：4つのゾーン

4.2 A（危険）ゾーンにおける対応

前述したように事業規模と知財力のバランス、つまり一般に事業規模に応じた知財力がないと、知財支払が超過になることは周知の通りである。それぞれの事業経営の中で、どれだけ

の知財を持っていれば、安定な事業をできるかが、事業経営者の一番の関心事であることは言うまでもない。勿論青天井の知財力があれば、それに越したことはないが、知財にもそれなりの投資限度がある⁵⁾。

(1) 知財買収：短期的なポートフォリオ改善

知財力を増強するには、発明発掘からの権利取得が考えられる。しかしながら、権利化まで少なくとも3～5年はかかってしまう。事業経営は日々の活動であり、これを待って欲しくない。短期的な対処方法として知財ポートフォリオ改善を目的とした「知財買収」が挙げられる。この知財買収にも大きなリスクを伴うので、以下の2点を注意喚起したい。

① 知財に関する目利きが決め手になる。買ってみたら無効化されて権利が潰れてしまったら問題である。ある先進メーカーではファインダーと称する「目利き役」を社内において、知財力増強を図っている。

② 知財買収の相手が決まった場合、買う意欲を見せれば、買収価格を上げたくするのが、常道である。この価格アップ要求を断れば良好な買収先関係でなくなり、逆に敵対的關係となり催告側に寝返る最悪の場面もリスクとして生じる二面性を持ち合わせている。そのようなリスク回避には、第三者機関を利用するのも手である。

(2) 特定企業対策：相手会社の弱みの分析

事前対策として、ターゲットとする相手企業の強みと弱みの分析と対策が必要である。相手企業の事業と知財分析を行い、特に弱みがどこにあるか、相手企業の事業規模が大きい割には特許件数が少ないとか、常に自社との対比によって判断すべき事項である。もし、自社知財ポートフォリオが該当事業分野で弱い位置にあると判断されたら、早急に知財計画に着手し、出

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

願計画の増強に取り組む必要がある。勿論知財買収も視野に入れる。

(3) 社内風土改革：ディスカバリー対策

各企業により情報管理の在り方は様々であるが、裁判に至った場合、特に米国ではディスカバリー制度に注目したい。その該当裁判に関わる関係資料の提出を求められた場合、提出する義務が生じるが、その企業情報は「弁護士特権制度<Attorney-client Privilege>」により、開示拒否ができる。先進企業では社内に弁護士を雇用し、Attorney-client Privilegeをかけて、情報管理体制をとっている企業もある。裁判で負ける例として、このような情報管理の在り方で容易に崩れる場合が多々あることに注意したい。

(4) 知財対策：相手特許の無効化対策

特定企業対策の調査結果として、自社に不利な特許であることが判明した場合、当然何らかの事前対策を講じる必要がある。方策として次の3つが挙げられる。

① 相手特許に触れないように仕様変更する。相手特許の必須性が高く回避不能と判断した場合、相手先と交渉し早期解決することも考えられる。

② 容易に回避不能/交渉不可の場合は、相手特許を無効化する努力をしなければならない。このプロセスは各企業において、調査機関を持ち備えている場合もあるし、自社努力で調査する場合もあり、方法論はまちまちである。

③ 抜本的には中長期的な知財対策が望まれる。いま知財ポートフォリオが負けているとしたら、3～5年かけてR&D部門と協力して、計画的に出願計画を立てて挽回する活動に転じることが急務である。これこそ経営トップの意思のもとに知財風土改革を行わないと、計画倒れになってしまう恐れがある。具体的には、5

年後を目指したグローバルかつ計画的な出願が挙げられる。どの国で何件権利化したらその事業が守れるかについて、ガイドラインを明確にする必要がある。

(5) 係争対策：裁判リスク

係争に入った場合、次の2点に注意を払う必要がある。

① 法律事務所の選定如何により、結果が大きく左右されるので「係争に強い事務所を選定」する。この選定を誤ると、裁判の結果が決まってしまう。これも相手企業が強いのであればあるほど、係争に強い事務所を選定することがポイントになる。

② 「経営トップと本当に一枚岩になれるか」が、大きなポイントである。知財係争になれば、社運をかける企業もあるし、経営トップの意思決定そのものが大きく結果を左右する。強調したいのは「経営トップが自ら動く」ことである。知財のことは良くわからないから、知財に任せるとなると、かなりの不利な危険ゾーンに入ったことになる。即ち、相手企業は知財ルートでお互いに妥結しない時に、当然自社の経営陣を攻めてくる。

このような状況下で、経営陣に対して直接「特許権侵害により差止請求を行う」との勧告があったとしたら、経営トップはどう判断したら良いか迷うことになる。裁判費用もかなりの支出になるし、事業を止められたら、事業存続の死活問題に発展する。一時金で解決するなら、ここで解決に持っていくべきだろうか。知財部門の主張と相手企業の主張とどちらが正しいか、判断に迷うところである。結論としては、「知財部門の主張が採用されたら、第一関門通過」であると言って良い。これは経営トップが知財に近づいた第一歩であり、知財経営を踏み出したと見て良い。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

(6) IR対策：リスク情報開示に配慮

係争中のリスクの中には、対外的な対応も配慮しなければならない。特に自社経営に参加している株主に対して、配慮を忘れてはならない。仮に知財裁判に入った場合、争点が自社の売上の10%を越える見込みがある場合、直ちに東京証券取引所に届出が必要となる。株主に対し、リスク情報を開示する義務がある。特にニューヨーク上場の場合は、SECルールに従う義務が生じる。参考までに記すと、売上高増減10%、経常利益30%、純資産30%以上の変更に対し、東証に届出なければならない<証券第166条2項4号>。

(7) 事業計画：支払ロイヤリティを織り込み

数々のライセンス契約のもとに、一時金で解決出来れば、当該期内で費用処理すれば良い。しかし、支払い側に立って、数社とのライセンス契約となれば、ランニング・ロイヤリティが2桁（10%以上）と多くなり、事業経営上かなりの負担になる。将来に渡って同様の危険予測があるとすれば、原価に盛り込んだ上で、本当に事業経営ができるか、経営トップを交えて、事業戦略を練り直すことが要求される。場合によっては、固定費の削減、即ち人件費・研究費の削減にも踏み込まなければならない、極めて深刻な経営問題に発展することもある。最悪のシナリオとして、当該分野の事業撤退も視野に入れての最終決断になるだろう。

多くの企業の中には、いまだに知財問題は難しいから、専門家に任せれば良いという意識が強いようだ。これからの経営トップは知財問題について、明らかなビジョンを持ち、結果を出すことが、責務である。事業経営者は将来に渡って知財リスクを第一人称として捉えなければならない。また、株主に対しても、休眠特許のように無形資産を社内に眠らせておくことは許されない状況になりつつある。可能な限り資産

をキャッシュに換えなければ株主が納得しない。事業経営者自ら知財経営に乗り出すことが、近代経営に向けた一つの解となるだろう。

(8) 特許引当て：知財支払いの適正な予想

知財リスクとして、催告案件又は催告されそうな案件に関しては、過去分の支払いを命じられた場合をもって、経理部門からその期末処理として、特許支払いの引当てを行う必要がある。その引当て額として通常は様々な予想金額を立てる。これを怠ると、過去分の請求額支払いで会社経営に重大な影響を与える結果となるので、知財と経理部門の連携が大切である。

(9) 不平等契約：過去の契約内容を見直し

契約内容を良く吟味すると、不平等な契約がしばしば散見される。旧来知財契約の中に、法務の意見がどれだけ反映されたか不明である。知財と法務が別組織であったケースが多く、とかく契約内容のつめが甘く、極端なことを言えば、不平等な契約になっており、拘束されて知財活用の道が閉ざされているケースが見受けられる。特許と独禁法は表裏一体なので、視点を変えて、不正競争防止法に照らし合わせての検討も大事である。

4.3 B-D（安定）ゾーンにおける対応

事業規模と知財力のバランスの中でA（危険）ゾーンについて、様々な角度から分析・対応策を論じてきたが、安定な事業運営ができるために、B-D（安定）ゾーンにおける対応を述べる。

(1) B/Cゾーン：バランスゾーン

このゾーンは規模的には事業・知財力とも大きく、バランスのとれた状態にあるため、いわゆる知財力で事業を守りうる領域ともいえよう。事業に見合った知財力の増強をもつての対処が必要である。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

(2) Dゾーン：事業が揺籃期の場合

ある事業が揺籃期である場合、先進的な企業では、他社からの参入を拒みつつ、自社事業を伸長させようとする。具体的には自社事業を伸長させるために知財権を排他的に活用し、他社からの参入を拒み自社事業の進展に寄与させる。その事業がある程度成長し、成熟領域に入れば、今度は反対に知財権を開放し、知財収入を確保する。自社で事業を起こし立派な事業になった時点で、知財活用によってライセンス収入を得る。まさにこれこそが、事業の中での知財経営ではなかろうか。本ポートフォリオでは知財力が強いゆえ、知財活用が行き過ぎると、本業を見失い、企業倫理を問われかねない。事業経営者には、本来の事業を見失わず、バランス感覚を持って知財を活用することが求められる。

(3) Dゾーン：事業が撤退の場合

このゾーンは極限すれば、該当事業から撤退し、過去からの無形財産の活用、即ち同業者に対して知財活用することに徹する考え方である。事業を撤退すれば失うものが無いため、知財経営判断として知財活用の面では極めて有効とみるが、同業他社からみれば、疑問視する向きもある。ライセンシーの立場で考えた場合、このリスクは予見が極めて困難で、催告に至った場合の損失は極めて大きい。そこに至るかどうかは、その企業の企業倫理にかかると言ってもよい。自社の事業ポジションがどの位置にあるか、常に把握し、その内容を「顕在化」し、事業経営者を含めて共有化し、安定した事業運営ができるよう調整することが知財職能としての使命であることを特筆したい。

5. 安定経営に向けた考察

5.1 知財リスクの所在化

話をわかりやすくするため、前述した「表2

の(A)、(B)のリスク」を中心に述べる。この(A)のリスクは、競合他社又は知財権を有する第三者との相対的關係によりリスクの発生、リスクの大きさが決定されるという要素を有し、そのリスクが具現化するか否かも相手次第という要素を有するが故に、一層知財リスクの把握を複雑化、困難化する要因となっていると考えられる。

そこで、この(A)のリスクについて、自社(グループ会社含む)ではリスク・アセスメントとして、どこに、どのような、どの程度のリスクが潜在しているのか、又はその可能性があるのかを評価してみる必要がある。更に、抽出したリスクについて、そのリスクの問題の所在を探ることが重要になる。表2の(B)に存在する問題点は、知財業務スキルの向上など知財部門内独自の改善で対応が可能なものが比較的多いと想定される。しかし、表2(A)に位置する問題点は知財部門内の問題というよりは、事業部門・研究開発部門内又は経営そのものの問題となることが多いと考えられる。(B)の問題を下流側とすると、(A)の問題は上流側・源流段階となる。これから知財経営を目指して知財活動をするとなれば、かかる問題点を如何にして改善できるかが知財部門として、またその会社として知財経営を実践できるか否かのキーポイントとなる。

5.2 安定経営実現のためには

(1) 知財情報を金額換算した報告

知財リスク情報については経営トップと問題の共有化・共通認識を持つことが問題解決に当たって最も重要である。したがって、経営トップに対して常に発生する可能性のあるリスク情報の提供および回避のための体制や手法について提案し、情報の共有化と信頼関係を構築しておく必要がある。経営トップに対して情報を提供する場合は理解し易い表現で伝える必要があ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

る。例えば「金額換算」して特許侵害であれば損失可能性金額を、特許取得は他社排除効果による想定利益として金額換算することにより問題の重要度が理解し易くなり、共通認識を持つことができると考えられる。金額換算するに当たり、直接的な損失だけでなく、事業への影響度等のファクターを織込み、例えば特許侵害であれば「実施料+回避のための費用+訴訟費用+競合による影響（価格の下落による損失+シェア低下による損失+事業撤退による損失）」のような発生する予想ダメージから関連する事項を積算して示すと効果的ではないか。

また、DVD・携帯電話等に代表される規格そのものが必須特許になる場合、累積ロイヤリティが10%になれば、売上高3,000億円に対して300億円の支払が見込まれる。これで本当に事業ができるか疑問である。昨今、知財抜きでの経営はあり得なくなっており、その証拠に知財勘定項目を軽視して、知財収支が大きな赤字を招き、事業撤退の事例は多々見られる。知財リスクが一過性で、一時金解決なら該当期での経理処理で済む話である。経営上、困るのはランニング・ロイヤリティの支払が原価構成上で課題を残す点である。ランニング・ロイヤリティをどう予測するか、判断は知財部門に委ねられるがケースが多いが、支払を継続して、本当に事業が出来るか予測判断に迷う処である。これはそれぞれの企業体質によって大きく左右される。例えば、ワールドワイドに部材調達を行うことによって、変動費を圧縮できる企業。又は設備・R&D費用を極力抑え、固定費用を抑えて成功する企業。知財費用を持って、事業経営が出来ることがポイントである。これからの事業経営者が成功するかどうかは知財勘定項目を視野に入れた事業プランができるにかかっている。場合によっては、大きな知財支払いが予測される場合は、事業撤退の英断も求められる。これがまさに知財経営である。

(2) 会社組織における知財部門の位置づけ

知財部門が会社組織の中で、どのポジションに位置しているか、例えば、従来に見られるR&D部門または、技術管理部門内に所属しているかどうか、によって大きく見方が異なってくる。このような組織下では、権利取得が主な業務で従来型の知財部門と言えよう。これからの、知財経営にとっては会社経営の中に知財をどう扱うかの意思決定が大切である。その典型に今回企業訪問する機会を得た会社では「社長直轄の経営企画傘下に知財部門を配して」いる。これからの新しい知財経営への布石として注目したい。一方、知財活用の極端な例として、本業を超えてライセンス専門型企業を目指す企業も現れている。本業をさておいて知財活用の行き過ぎは、場合によっては企業倫理を問われる的になり、リスクがあると言って良い。事業バランスを考慮した知財経営でありたい。

知財リスクの回避を考える上で、経営トップとの組織上における遠近も重要な要素であると考えられる。望ましい関係としては、知財部門が社長の直轄である場合や経営企画部門の中に位置している場合である。しかし、多くの場合は技術部門や研究開発部門等の中に知財部門が位置付けられているケースが多く、どうしても経営トップとの組織上の距離が遠くなる。特に、経営にとっては知財問題となると理解し難いとの心理的障壁が出来やすく、知財部門も経営に報告すると後処理が大変と敬遠し勝ちとなるので、前項により経営と知財部門との心理的障壁を取り除き、両者間の事実上の距離を縮め、コミュニケーションが十分に図られることが重要である。

(3) 知財問題の解決方法の在り方

前述した源流段階の問題を始め、他社との特許係争については、会社として相手への支払う金額面の問題に留まらず、解決方法を誤ると会社

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

社としての姿勢を問われ兼ねない事態へ追い込まれる可能性もある。その対応については、経営と知財部門が一体となって解決に当たる必要がある。知財問題は知財部門の対応が悪いから知財部門の責任だとしたり、発明そのものの質が良くないから良い特許権の取得が出来ず、研究開発部門の責任だとしたり、お互いに責任を押し付け合うことになりがちである。

知財問題は、典型的な例として、相手企業との知財パワーバランスのギャップにより、顕在化してくる。相手が好戦的か否か等の付帯的条件により顕在化のスピードが左右される面があることは否めないが、自社事業に対して知財ポートフォリオ管理が適切に成されているかに依る所が大といえる。そうなると特定部門で解決できる問題ではなくなり、経営を巻き込み、源流に向かって本質的な問題点の抽出を行い、経営を巻き込んでの改善活動を行わなければ、真の解決は図れないと考えられる。

(4) 経営層の知財活動への積極的な参画

知財問題に対応するには、全社一丸となった対応が必要となる。そのためには全社が知財問題に関心を持ち、知財部門と一体になって事に当たる必要がある。そのような全社的体制を構築するために、日常的に経営レベルでの知財情報の発信を行い、経営自身が知財問題に深く関わり、対応しようとする姿勢を全社に示すことが重要である。

また、全社年度方針（社長方針）に知財方針を織り込み、方向性を明確に示すことも効果的である。

(5) リスクに対する対応状況判断

知財リスクについてこれまで論じてきたが、実際に自社のリスクがどこにあり、どんな状況であるかを知ることは、今後の知財経営を実践するに当たり、どのようにすべきか方針を決め

るために有用であろう。そこで、知財リスクをいくつかのカテゴリーに分類して、それぞれ対応状況を自己診断できるシート<例>を、表6に示す。

6. 終わりに

訴訟などの知財リスクは企業評価に直結するが、知財リスクの本当の特徴は、すぐに手を付けなかったからといってリスクが顕在化しないようなものが多いことである。これは、知財の創出から権利化・活用までの期間がとても長いことも一因である。また知財のみで商売していることは、特別な場合を除いて無く、これまではあくまで脇役であったことも一因である。経営層の意識がまだその程度であるとしたら、それは大きなリスクであり、知財部門から知財リスクの重要性をその解決策とともに示せば、経営層も理解し動いてくれるものである。つまり、知財部門は知財リスクを全て洗い出し評価し、優先順位をつけて、解決策と共に経営に示さなければならない。経営層が真の知財リスクの重要性を認識していないとしたらそれは知財部門の責任でもある。

以下にリスクに関連する事項をランダムに挙げるが、この中からも知財リスク管理で注視すべきヒントが見出せる。

ワンストライク・アウトは、1回の失策で即時退場、即ち致命的な不祥事が会社を崩壊させるという、企業競争の厳しいルールを端的に表現した関西発の造語だそう。知財においても企業の評価への影響と無縁ではなく、ワンストライク・アウトを考えたい。

公団の利益供与が問題になっているが、官庁との共同研究でも特許権の利益供与が考えられる。LSIが部品で組込まれた製品不具合に対し、LSIメーカーへ補償請求される場合がある。米国への技術輸出でコンプライアンスを問題にされたケースがある。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表6 知財リスクの対応状況：チェックシート<例>

項目	リスクの内容	チェックポイント	
把握し易いリスク	他社権利侵害リスク	<ul style="list-style-type: none"> 他社情報調査 特許検討精度 訴訟 各国の法制度の相違 	<ul style="list-style-type: none"> 調査ツールの充実 外部特許事務所の評価 訴訟用の法律事務所の選定 海外事務所の評価
	自社技術の権利化	<ul style="list-style-type: none"> 明細書の内容 審査基準の改定 各国の法制度 	<ul style="list-style-type: none"> 外部特許事務所の評価 フィードバック体制 海外代理人との連携
	職務発明対価請求訴訟	<ul style="list-style-type: none"> 規程整備 不満の起こりにくい処遇 	<ul style="list-style-type: none"> 社内展開の徹底 人事との連携や表彰制度の充実
	技術情報管理	<ul style="list-style-type: none"> E-mailによる技術情報の流出 守秘契約 転退職者管理 	<ul style="list-style-type: none"> 知財教育や法務との連携 社外発表の管理 人事との連携
把握しにくいリスク	ブランド信用力低下	<ul style="list-style-type: none"> 粗悪なコピーによる製品の混同 ブランドの乱用による希釈 	<ul style="list-style-type: none"> 情報入手のルート ブランド戦略 ブランド使用規定の周知
	契約の瑕疵	<ul style="list-style-type: none"> 技術の将来性を十分認識 営業戦略との整合性 	<ul style="list-style-type: none"> 事業企画・営業を含めた契約書のチェック
	知財管理コスト	<ul style="list-style-type: none"> 費用対効果 発明の評価 	<ul style="list-style-type: none"> 評価の見直しがされているか
	法制度への対応	<ul style="list-style-type: none"> 法改正審査基準変更への迅速な対応 	<ul style="list-style-type: none"> 情報の入手とフィードバックの体制
経営との関係	経営の知財問題への参画度	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理が現場 全社的な判断 	<ul style="list-style-type: none"> 社長直結の組織
	経営の知財への姿勢	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定 	<ul style="list-style-type: none"> リスクにより経営トップが決定している
	経営との知財情報の共有化	<ul style="list-style-type: none"> 係争の継続力 リスクの不知 	<ul style="list-style-type: none"> 知財の事項が年度方針項目 定期的な報告 リスクが見える資料

ある乳業メーカーの食中毒事件では、工場の冷温制御盤にツララが落ちて破損停止し、温度が上昇して繁殖した中毒菌が温度処理でも死なずに閉じ込められたまま製品化されたので、事件が発生したようだ。リスクは普段認識しないような処にも潜んでいることを示す例でもある⁶⁾。

有価証券報告書では、知財リスクを情報開示する企業が確実に増え、内容もより具体的になっている⁷⁾。会社の内部監査では法令遵守でより厳しくなり、知財リスク管理について、知財活動項目別にリスク要因・対策・法令規則を対比させた一覧表を作成して対応している会社が

ある。米国係争等に備えて、知財保険：CGL保険の加入により対応する方法もある⁸⁾。CSR報告書を作成支援するコンサルタント会社がある。知財リスク防止システムを導入している会社がある。知財リスク教育をe-Learningシステムで従業員に実施している会社がある。

経産省のホームページでは、リスク内部統制の指針、事業リスクマネジメント実践テキスト、通商白書：知的資産を活用した価値創造、産構審：知的資産指標（案）など、知財リスクに関する資料が充実している^{9)~12)}。会計監査法人ホームページのリスク資料も参考になる¹³⁾。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

リスク管理を後ろ向きで、マイナスイメージとするのは時代遅れである。知財リスク管理の視点から知財経営を再考すると、想定外の問題が意外に多く潜んでいることに気付く。知財リスク管理を知財経営・企業経営の中で積極的に展開することが、安定経営を目指す一番の近道だと確信する。最後に、富田氏（富士通）と及川氏（オムロン）には、課題検討の方向性を中心に意見交換を行った。謝意を表したい。

なお、本稿は次の2005年度当委員会メンバーが担当した：佐藤 修（小委員長・三菱電機）、早木敬二（小委員長補佐・東陶機器）、阿部雅樹（JFEスチール）、梅原 隆（豊田自動織機）、大仲通弘（日本ゼオン）、武野 薫（大日本住友製薬）、野坂和人（アドヴィックス）、村井洋介（小松製作所）、村松健一（エーザイ）、山田小一（NTTドコモ）。

注 記

- 1) 浜辺陽一郎「コンプライアンスの考え方＜信頼される企業経営のために＞」中公新書
① CSRは「会社は社会的な存在である以上、営利目的の活動だけでなく社会に対して様々な貢献を行い、社会的責任を果たすべき」という倫理的思考が、欧州でブームとなったことから出発する。企業の社会的責任の伝統的な例は、優れた製品・サービス提供、雇用創出、税金納付、メセナ活動等が挙げられるが、今やコーポレート・ガバナンス議論の発展に伴い、競争優位への積極的な経営施策として本質的な課題とされ、逆に違反した場合にはマーケットなど社会制裁による影響が懸念されている。※Corporate Social Responsibility。
② リスクマネジメントは、1930年代の大不況の頃、保険料等コスト抑制のため、合理的な保険の掛け方を検討したのがルーツと言われる。現代ではその概念は大きく膨らんでおり、「リスクを如何に認識し回避し、防止するか」が主体となり、事後対応に限らず、事前予防を含めて幅広く様々なリスクを扱う。リーガル・リスクはコンプライアンスと深く関連し、リーガル以外の典型的なリスクでは事故・災害時の対処法等

であるが、知的財産に関わる各種の顕在的・潜在的リスクも対象となる。

③ コンプライアンスは「行動規範や実務基準を社内ルールとして具体化し実践する体系」と定義され、法令遵守と企業倫理に重点が置かれる。義務的なもの、法令関係、特に企業不祥事という現実問題から出発し倫理的フォローに及ぶ。米国の「連邦量刑ガイドライン」のコンプライアンス・プログラムがルーツ。米国で犯罪が摘発された時、刑罰の重さを決めるガイドラインとして、コンプライアンスへの取組み次第で、企業犯罪に対する刑罰が軽減されるため、企業はコンプライアンス・プログラムに組む様に誘導され、米国企業を中心に発展した。

- 2) トーマツ企業リスク研究所「キーワード：リスク・アセスメント」
<http://www.er.tohatsu.co.jp/keyword/html/key018.shtml>
- 3) 石井至「図解リスクのしくみ」東洋経済新報社
- 4) 久野敦司「特許リスクにおける小規模事業者優位の法則」
<http://www.patentisland.com/memo72.html>
- 5) ここでの事業、生産・販売を行わない研究開発会社、又は知財を主体としたライセンス会社を対象から外す。
- 6) 宮崎貞至「企業情報はこんな手口で盗まれる＜情報防衛マニュアル＞」東洋経済新報社
- 7) 金融庁のホームページ「電子開示システム(EDINET)」<https://info.edinet.go.jp>
- 8) マイケル・N・メラー「知的財産権保険の概要：米国知的財産侵害瑣藻における有効な保険活用方法」知財研フォーラムVol.48, 2002-2
※Commercial General Liability insurance
- 9) 経産省「リスク新時代の内部統制」H15-6
<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004205/1/030627risk-hokokusyo.pdf>
- 10) 経産省「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト」H17-3
http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/report/data/g50331ij.html
- 11) 2004年通商白書：第2章「新たな価値創造経済」と競争軸の進化，第1節企業の競争軸
http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/report/data/g50331ij.html
- 12) 産構審 新成長政策部会 経営・知的資産小委員

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- 会 第3回配布資料「知的資産基本指標(案)：⑥
リスク管理/ガバナンス」
http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/report/data/g50331ij.html
- 13) トーマツ企業リスク研究所「知的財産のリスク
マネジメント」2003-4
<http://www.er.tohmatu.co.jp/kenkyu/risk/risk006.shtml>

参考文献

- ・ 知財管理第2小委員会「プロパテント時代の紛争対応のあり方」Vol.50, No.10, 2000
- ・ 齊藤 治彦「ブランド・マネジメント再考」Vol.55, No.1, 2005
- ・ 小原 望「日本企業が米国特許訴訟に巻き込まれた場合の対応方法」Vol.55, No.6, 2005

(原稿受領日 2006年4月26日)

