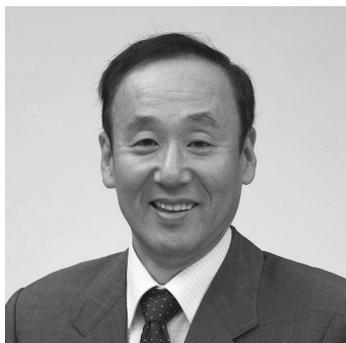


DOWAホールディングスにおける知財戦略

名 村 優*



最近、弊社会長の吉川が執筆した「壁を壊す」(ダイヤモンド社)が話題となっており、視界をさえぎる壁のない長さ130mの本社に見学者がたえない。古い体質の同和鉱業を破壊的改革で新しいDOWAに変えていった姿を著したものであるが、興味ある方は是非ご一読願いたい。知財のことは著書では触れられていないが、当然として私の所属する知財部門も荒波をかぶった。当時は半導体や磁性、電子材料へ事業転換を図っていて特許に関する訴訟・係争が多発しはじめていたが、まだ鉱山会社の意識が強く残っており知財意識は極めて低く、公開公報と登録公報の区別がつかなくなったり、実施例のみが権利範囲だと思いこんでいるような技術系社員が数多くいる状況であった。

2000年の合理化で10年以上知財経験のある先輩がすべていなくなり、知財の業務経験があるのは私を含めて2人だけ、人数も半分に減らされてしまった。米国での大きな訴訟と多くの係争案件を抱え、いかに楽観的な私も大変なことになったことは理解できた。しかし、著書に書かれているように形を作られてしまった以上、新しいDOWAの知財部門をつくり戦略を実施していくしか道はなかった。幸いにも、①先輩たちが優秀な弁護士、弁理士のネットワークを作ってくれていた②当時副社長であった吉川と訴訟当事者の取締役が弊社ではめずらしく知財の重要性を理解してくれていた③世の中にプロパテントの風が吹き荒れていた等の要因が、強力に我々素人集団を後押ししてくれた。

戦略といっても、特別なものはなく基本通り他社権利の徹底的調査、出願の促進など月並みなものをひたすら地道に実践し続けた。すでに特許庁は出願を抑制しようとしていたが、尻馬に乗ってノウハウの保護を盾に出願を避けようとする人には、それは知財意識の高い他社のこと、当社はまだまだと言って念仏のように出願、出願と全社を唱えて回ったので、現場では疎まれていたに違いない。少し変わった点と言えば、知財部員になぜ弁理士(弁護士)との間に知財部員が必要なのかを意識させた。発明をするのは研究者だが特許性を付与するのは我々の仕事(ついこんなものの特許にならないと言いたくなる)、特許にするのは弁理士だが、十分な広さの権利にするのは我々の仕事など曖昧であった責任範囲を明確にしたことだろうか。また事業の役に立たなければ知的財産とは言えない、どうすれば役に立つか考えて行動させた。一方で、相反するかのようには事業部が不要とする特許も放棄させなかった、なぜなら多くの特許は今ではなく将来の財産だと思っていたから。しかし、なんといっても米国における訴訟の経験ーディスカバリ、トライアルの厳しさ、莫大な訴訟費用ーは生きた教材として知財意識を著しく向上させた。

* DOWAホールディングス株式会社 執行役員 技術担当 Masaru NAMURA

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

いつしか訴訟には勝利し、係争案件もなくなっていた。出願数は2001年に比べて2倍強になり、社員の知財意識も著しく向上した。ロイヤリティもお支払いするよりいただく方が多くなった。外部統計によっても、鉄鋼、非鉄金属部門 登録率1位（特許庁）、日経ビジネス知財力16位など身に余る評価を受けるまでになった。

しかしながら、本当に事業の役に立つ知財部門になったかといえば、道半ばにも至っていないだろう、なんといってもライセンスに関係している特許以外は評価することができないし、中核の事業を知的財産で独占することもできていない。

現実として特許は出願から登録まで概ね5年から10年かかっているが、この間に特許を取りまく環境も法律も激変しつつある。中国をはじめとするBRICsにおける知財の重要性が増し、なんといっても日本、米国ともアンチパテントに傾いて、プロパテントの時代に出願した特許は成立させ維持することが困難になってきている。すなわち、出願当時立てた戦略はもう役に立たなくなっていると思われるが、そうすると5年後の知財を取り巻く環境を考えて戦略を立案、実施する必要があった。

このような変化に知財部門は対応できていたのだろうか、人間は危機が去るとすぐに保守的になって、環境の変化に疎くなる。成功した今までのやり方に固執し、改革のリスクを避けるようになっていつしか壁ができはじめていないだろうか疑問が生じてきた。そこで、今年には会長を真似て本社に集中していた知財部員の半分を現場に張りつけ、海外の特許事務所にも部員を送り込むなど形を変えてみた。結果はどうなるかまだわからないが、悪ければまた変えればよいと思っている。とにかく、我が社の知財戦略は“壁を壊し続ける”としたい。

