

座談会：グローバル経営時代における知財管理

開催趣旨 今回の特集号発刊にあたり、2010年12月9日午後、パナソニック電工(株)会議室において、各業界を代表する企業の知財トップと知財戦略研究に注力されている専門家にお集まりいただき、グローバル経営時代における知財管理とはどのようなものであり、どうあるべきかを語っていただいた。さらにJIPAの在りようについても伺った。

目 次

1. はじめに
2. グローバル化の捉え方
3. 変化に対し講じた地域別戦略
4. 海外拠点と知財管理
5. グローバル人材
6. これからのJIPAの在りよう
7. おわりに

出席者

- 渡部 俊也氏** (東京大学先端科学技術研究センター兼技術経営戦略学専攻 教授)
- 守屋 文彦氏** (JIPA理事長, ソニー(株)VP知的財産センター長)
- 早崎 泰氏** (JIPA副理事長, 日油(株)執行役員知的財産部長)
- 川村 裕一郎氏** (JIPA常務理事, 本田技研工業(株)知的財産部長)
- 奥村 洋一氏** (JIPA常務理事, 武田薬品工業(株)知的財産部部長)
- 司会: **中山 喬志** (JIPA専務理事)

<以下、発言者の敬称略>

1. はじめに

【中山】 「グローバル経営時代における知財管理」について議論していただきます。まず、「グローバル化」の捉え方を伺い、次に皆様の会社が特に注目されている地域の知財戦略を伺います。さらに皆様の会社ではR&D、製

造、販売等の海外拠点があると思いますが、その拠点の知財管理について、知財の組織を置か否かという組織論を含めてお聞きしたいと思います。また、グローバル人材とその育成についてもお聞かせいただきたいと思います。最後に、JIPAの在りようについて伺います。

2. グローバル化の捉え方

【中山】 リーマンショックの影響で、「グローバル化」の意味合いが変わったのか、グローバル化への速度が変わったのか、いろんな変動があったと思います。

ソニーさんもホンダさんも海外の売り上げが国内を上回り、今さらグローバル化についての話は、とお感じかもしれません。ソニーのVP知的財産センター長でいらっしゃる守屋さんは、リーマンショックでエレクトロニクス業界はどう変わったと感じますか。また、今やエレクトロニクス業界では、国際標準が大事であり、市場形成に大きな影響があると思いますが、どう捉えられているか、お聞きしたいと思います。

【守屋】 確かに、日系の企業の状況を見ると、特にエレクトロニクス関係は、各社、売り上げが2割ぐらい減ってなかなか回復しないという状況があります。競争も非常に厳しい状況にあるということが言えると思います。一方、韓国の企業を見ると、売り上げは伸びて、利益率

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

も10%を超えているというような状況にありますし、米国企業でも、収益性という意味では、リーマンショックの後であっても非常にいい業績を残している会社が多くあります。

じゃあ何で日本の企業だけこれだけ厳しい競争環境にさらされるのかというのは、我々としてもいろいろ考えないといけない部分があると思います。確かに標準化を進めないとなかなか良い製品が作れないということがあります。現実には、標準化をすると非常に大きな競争が起こって、製品が安くなって、ユーザーにとってみると非常に便利なんですけれども、生産するほうにとっては非常に厳しい競争環境が出現します。

デジタルネットワーク製品においては、全部の技術を自分では作れないのですから、逆に、どうやって標準化をして、標準化された技術をうまく使って自分が差異化する部分を守っていくのかということ、知財の面からもより考える必要があります。



守屋 文彦氏

【中山】 国際化の最先端を走るソニーさんですが、「グローバル」について特別の思いはありますか？

【守屋】 ソニーのエレクトロニクス部門では、売り上げは海外のほうが圧倒的に多いです。日本のマーケットというのは、いろいろある国の中の1つであるという位置づけで考えておりますので、全世界を見据えてビジネスをしています。これはソニーの1946年の創業当時、既にエレクトロニクスの大企業が存在していま

したので、ソニーは、日本のマーケットだけではなくて海外のマーケットも念頭に置いてビジネスをやっていくのだからということが前提になっています。会社のDNAとしてグローバルということが大前提で、ビジネスをやってきたと言えると思います。

【中山】 研究所に16年間在席され、また、執行役員知的財産部長の早崎さんは、化学関係の代表としてご参加いただきました。

最近新聞では、プラントものの輸出がかなり取り上げられています。プラントものを輸出、あるいは現地でのプラント立ち上げに関して、日本で培った運用・管理等ノウハウを保持したまま技術移転できるのかという問題など、エレクトロニクスのように製品をグローバルに売っていくのとは異なった視点があるのではないかと思います。

【早崎】 化学系の会社というのは皆さんご承知のように、電気、機械、工業、そして生活関連など、様々な企業に素材を納めている。グローバル経済という時代には、グローバル企業にグローバルに素材を提供していかねばなりません。ユーザーに、海外に売る、海外で製造拠点を造る、と言われてたら、そこに向けて供給していかなくちゃいけません。日米欧で売るんだと言われてたら三極で同じ品質のものをお届けしないと相手にされない時代になりました。そこに、自分で作り届けるのか、アライアンスやら提携でやるのかは別として、同一品質のものを世界でお届けすることができないといけません。

当然、同じ名前の製品であれば同一品質が前提です。となると、例えば工場を中国につくる、あるいは米国につくる時でも、同じものができるように工場も作りますし、ノウハウを含めマニュアルも全部に作り込みます。今までは日本の国内工場の人材ピラミッドの中で新しい従業員を主にOJTで育ててきたのに、海外に工場を造るときは一気に全部のピラミッドを作らな

きゃいけいけいわけですから、日本でやるよりも詳細なマニュアルを作らなきゃいけない。そういった状況では、ノウハウを書かないというのは非常に難しいですけど、最終組成とか、鼻薬的な最後の味付けというのは、何とかノウハウとしてブラックボックス化して残そうと努力はしています。

でも、本当はそれよりも、工場運営の原料のセレクト、製造条件管理、品質管理、教育などを含めた、トータルの工場運営がノウハウなんじゃないかと思います。そこまでは1人1人の従業員にはなかなか見えずブラックボックス化してると。ただ、これから先どんどん現地化が進んでくれば、自ずと現地トップの方々には見える部分がだんだん増えてくるでしょう。そこから先が知財部の出番で、さまざまな知財、契約を総合的に活用して、自分の利益を守っていかなくちゃいけないんだろうと思っています。

【中山】 品質あつてのグローバル化ですね。

【早崎】 ユーザー個々で要求される品質というのは異なります。日本メーカーには日本品質のものが求められる。欧米メーカーからは欧米品質のものを求められる。新興国のメーカーには新興国の品質のものを求められる。それに、さらに各ユーザー独自の味つけというのがありますから、そこでまたコンペなどに合格していかなくちゃいけない。そのユーザーに対する作り込みというのももちろんノウハウの一部になります。でも、それぞれのユーザーとの共有のものになるんだということの中で、いかに自社のコア技術というのをどこに残していくのか、厳しく自分たちに問いかけていかなくちゃいけない。

当社は、ユーザーとの共同出願というのは相当多い企業です。そういった中での作り込みのノウハウというのは自分のところにあるんだろうと思っています。



早崎 泰氏

【中山】 ありがとうございます。守屋さん、エレクトロニクスの場合、地域ごとの製品の違いといった点では、いかがでしょうか。

【守屋】 国々にあわせて製品開発をするとコストがかかって、逆に値段的に非常に厳しくなりますが、それぞれの国の実情に合わせた製品企画というのでも取り組んでいます。例えば新興国に向けて、中山さんがおっしゃったような製品というのでも、当然、企画として対応していくということをやっています。

【中山】 川村さんは、80年入社で、82年以来ほとんど知財畑で、現在知的財産部長を務めておられますが、自動車業界の代表としてお聞きします。

電気自動車の時代到来間近という感じですが、既存のガソリン車、今人気が高まっているハイブリッドとのすみ分けは、どうなるのでしょうか。

また、電気自動車は、モジュール化され誰でも参入できる領域と言われています。そこで、自動車メーカーの方々は、新しい技術動向とグローバル化をどう捉えられているのかお聞かせ願えますか。

【川村】 車というのは、やっぱり燃料がまずあって、インフラがあつてというところがスタートになりますよね。2020年までのスパンにおいてガソリン、CNG、ハイブリッド、EVが、お互いにある程度のシェアを維持しながら20年ぐらいまでは推移するでしょう。電気自動車というのは、間違いなくその一角を占めるように

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

はなると思います。

ところが、実は、電気自動車というのは車以外にも課題があります。仮に、今アメリカでものすごく台数が増えたとすると、当然夜間にみんな帰ってきて充電する。今度はインフラ側の送電網グリッドに対するストレスが大きくなって、アメリカはグリッドが古いものですから耐えられないだろうと見られています。個人的には、今のガソリン車のように20年までの間に大きく急激に伸びるとするのは多分ないだろうというふうには見えています。

一方で、おもしろい話があって、例えばボストンのオフショアでウィンドタービンをたくさんつくって風力発電やりますと、のべつ幕なしに発電するものですから、夜間電力の需要がないときに、どこかにロードバンクとして何か置かなきゃいけない。そうすると、大型のバッテリーをたくさん置いてたんじゃ大変なので、各家庭の車を電気自動車にして、充電してもらおうかみたいな話もあったりして、いろんな意味で電気自動車っていうのは注目される存在になるのは間違いないですね。

ただ、どうしても、やっぱりバッテリーの性能が非常に限られているので、目的限定型の使われ方というところで伸びていくと思います。じゃあこの先、モーターとバッテリーがあれば車は誰でも作れるのかという話になると、ある意味では作れるんだと思うんですね。ただ、車というのはやっぱり環境・インフラ・安全・国の規制があり、それらの基準を満たしグローバルに供給するにはやはりそれなりの規模と体力を持ったところでないと難しいと思いますね。

【中山】 電気自動車については、国際標準の問題もでてきます。新興国は電気自動車に資源を特化するために行政と一緒に自国最適標準を作る可能性もあり、国際標準との調整をどうするのかという疑問があります。

【川村】 そうですね、ローカル仕様というの

はガソリン車でもあります。ただ、それがパワートレインなのか、車体なのか、インフラなのか、でも変化します。これからおそらく2020年までの間に大きな変化が来ますから、その中で各国の規格がハーモナイゼーションされて進んでいくんだと思います。

90年代の時には、電気自動車のチャージングシステムは各社みんなばらばらでした。ロサンゼルスでデモンストレーションをやったんですけども、この車にはこのチャージステーションしか使えないみたいな状況でしたので、そうするともう普及する話の手前のところで終わっていたわけですね。そういうのを経験して、あれは繰り返さないようにしようというところで、今みんな集まってやろうとしているんですが、ただ、電気自動車が出るのが早いものから、日本はまとまったのですが、どこかのタイミングでグローバルにまとまっていくんだと思いますね。



川村 裕一郎氏

【中山】 国際標準（規格）に関して、社内の組織的対応を考えた場合、特許部門はどのような役割を担うのでしょうか。

【川村】 例えば、クルマではISOの規格があり、アメリカではSAE（Society of Automotive Engineers）の規格があり世界でもいろんな規格があります。今後、例えば電気自動車もそうですし燃料電池も規格を作る場合は必ず新しい技術のところには特許がありますので、特許というのは必ずそこでプレーヤーとして出てくると思います。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

【中山】 医薬業界の代表として参加いただいた奥村さんは、知財部門に長く従事された後、4年ほどライセンスや企業買収に従事され、再び知的財産部知財部長として戻られました。

再生医療、薬の特許切れの問題等、製薬業界も変革期にあるように思います。これら新しい動きや古くて新しい問題にどのように対応されるのでしょうか。

また、武田さん以外の、多くの製薬企業さんは、国内市場が主だったと思います。市場戦略は変わるのでしょうか。それと、インド等がかなり追いついてきているとも感じますが、競合関係の変化という点もお聞かせいただけますか。

【奥村】 まず、中山さんにご紹介いただきましたように、製薬業界というのは非常にドメスティックな産業として知られているんですが、私どもの会社でも現在は半分以上が海外の売り上げでございまして、多分、大手のほかの会社、例えばアステラス、第一三共、エーザイ、大塚などもおそらく海外の比率のほうが大きいんじゃないかなと思います。ですから、日本の製薬産業界というのは、国内マーケットで生きている会社と、それから、国内事情というのは今シュリンクしていますので、海外にマーケットを求めていかないといけない会社と、二極化しているように思います。

それで、最初に申し上げたように製薬産業界というのは非常にドメスティックで、薬の卵から実際に売るところまで全部一貫して自分でやっている、そういう産業だったんですが、20年か30年ぐらい前からでしょうか、ベンチャー企業というのがあらわれまして、代表的にはアメリカのジェネンテックやアムジェンのような会社が新しいテクノロジーを使って薬の卵を見つけます。

薬は開発するのにとても体力が必要ですので、ベンチャー企業だけでは卵を薬にできない

んですね。例えば、ジェネンテックですとスイスのロシュが途中から手助けし、アムジェンですと途中から日本のキリンさんが協力してそれを薬にした。実は最近、アメリカのFDAという、日本でいう厚労省に当たる許認可機関ですけど、そこが許認可している新薬のうち半分以上が、大もとをたどればベンチャーが薬の卵を見つけたものなんです。大きな会社は、そういうベンチャーが見つけたものを探してパートナーを組んで、それを事業化する。そういうことがここ10年以上、15年ぐらい、盛んになっているとか、そういうアクティビティをしないと新しい薬が出てこないということです。それがまず1つ目の製薬企業におけるグローバル化の動きだろうと、私は思います。

それで、例えば再生医療と言われる京大の山中先生のiPS細胞のようなテクノロジーも、当然我々は期待しているんですが、そういう早期のものはギャンブル性が高いのです。やはり非常に小回りのきくベンチャー企業が、ベンチャーキャピタルというお金を出してくれる人たちをバックにして、幾つもそういう高リスクの事業をトライしている。そのうち成功しそうなものを事業化するところで大手の会社が入ってくるという感じになるんじゃないかなと思います。今、グローバル化という意味で、製薬のR&Dから考えると、海外の会社との提携、提携した後の事業を進めていく上でのパートナーリングと申しますか、そのあたりのグローバル化というのがとても難しい。それをきちんとハンドリングしていかなくちゃいけない。

それから、新興国という意味では、中国は製薬産業というのを1つの将来の基幹産業と位置づけて、政府が力を入れておりまして、例えば上海の郊外に大きなリサーチパークをつくっています。欧米の製薬企業はそこに研究拠点を置いております。おそらく10年後ぐらいには中国のベンチャー初の薬が欧米や日本の大手の会社

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

の手によって、医薬品として世界中の患者さんに提供される日は必ず来ると思います。

もう1つ、グローバル化という意味で、早崎さんのお話でちょっと印象的だったのは品質なんですけど、反対に、私も、先ほど申しました提携をしますと、薬の種を持っている方、いわゆる製品を持っているライセンサーの方が強いので、契約すると、供給もこちらがやるという話をのまざるを得ないときが結構あるわけです。そうすると、アメリカの会社と提携したとき、アメリカ規格の製品を我々は日本でも使うという場合がありますが、アメリカ規格だと、まあ悪くはないけど、これじゃあちょっと日本では、というような規格があるんですね。例えばバイアルといって薬を入れてあるビンがございますよね。そこの外側にちょっと傷が入っていてもわりと平気なんです、アメリカの方々は。ところが、日本ではそういうのは販売し難い。そういう面でのグローバル化の難しさというのは最近感じております。



奥村 洋一氏

【中山】 ありがとうございます。守屋さん、エレクトロニクス分野では垂直統合と分業をどうお考えでしょうか。

【守屋】 パソコンが典型例だと思いますが、ほぼ標準化された部品で、それをどのように組み立てるかという形になっています。自社で研究開発する部分というのは非常に明らかです。そういう意味では、分業が進んでいると思います。

【中山】 渡部先生は、東京大学先端科学技術

研究センター教授、工学系の技術経営戦略学専攻の教授兼務、産学連携本部の副本部長、日本知財学会の理事と活躍されています。当協会も有識者懇談会でお知恵を拝借したり、専門委員会との意見交換をお願いしたりしており、産業界や当協会の内情にも精通されています。

渡部先生に、リーマンショック後の特徴的な動きや、業界毎に異なるグローバル化の考え方、対応の仕方、その中の共通項なり特徴と感じられたこと等をお聞きしたく思います。

【渡部】 企業の皆さんと接する様々な機会を通じて、非常に大きな変化を感じたのは、冒頭中山専務理事が指摘されたリーマンショックの後です。リーマンショックは100年に1度の危機だと言われましたが、1929年の株価大暴落に端を発する世界恐慌では保護主義、ブロック経済から戦争に突入してしまったわけです。世界はその歴史を学んでいますので、戦争に匹敵する財政出動を無理やり行って、何とかここまでやりくりして来たのだと思います。その過程で、保護主義ではなくむしろ規制緩和の方向で危機を乗り切ろうとしてきたことは、実に感謝すべきであり、世界が歴史に学んだことを示していると思うのです。

それは同時にグローバル化の加速と変質にもつながっていて、このことが企業の関心の変化にも表れています。国際標準に関するビジネスモデルは、リーマンショックの後に非常に注目されるようになりましたし、新興国の知財戦略というようなテーマでも以前に比べて格段に関心が高まっています。

変化をもたらしている原因は主に3つあると思います。第1に知識の創造と活用を行う地域が新興国などに拡大していることです。

それから、第2は、国際標準戦略などグローバル視点のイノベーション戦略モデルの成功が目立つようになってきたことです。技術標準

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

はもともと公共財の仕組みであるにもかかわらず、そこにビジネスモデルを持ち込んで、グローバルな市場を獲得して利益を得ようというようなモデルの効果は最近になって認識されたものです。

それから、第3がオープン化です。オープンイノベーションという考え方は以前からあったのですが、実践と成功が目立ってきたのはやはり最近になっての話です。以前から多くの日本企業は欧米に事業展開を行い「グローバル化」していたのですが、以上の3つの変化によって「グローバル化」の変質を引き起こしていることに注目すべきであると思います。



渡部 俊也氏

3. 変化に対し講じた地域別戦略

【中山】 これまで皆様の会社や業界のグローバル化の意味を掘り下げてきました。しかし、全世界の中で、かなり中国、ポスト中国を意識していると思います。そこで、新興国、地域を意識した知的財産戦略をお聞きしたいと思います。川村さんいかがですか。



中山 喬志氏

【川村】 ホンダの中の商品は二輪・発電機と

四輪があります。四輪が出ていくところは、ある程度GDPで少し上がって来ないとなかなか売れないねって言うんですが、その手前のところで二輪だとか発電機だとかっていうと、かなり特許制度もまだ充分でないようなところでどんどん売れていくんですね。新規発明を出願するというのは、かなり上市手前の段階からもうやっているわけですが、商品戦略が後になって決まってくる。そうすると、ほんとうに、後から事業を追っかけながら、出願国を考えないといけない。それは三位一体につながるんですけども、出願戦略と商品戦略が、事業と知財がきっちりつながっていかないと、自分たちの製品、技術というのが保護できないなというのは、最近非常に痛感しています。

インターナショナルという言葉は、日本と中国という二カ国を意識した感じがしますが、今は世界を6極（日本、北米、中南米、欧州・アフリカ、アジア・オセアニア、中国）に分けて、面として考えていく時代になっているのかと思います。世界中に商品が広がっていく場合、国単位でしか捉えられない知財法は、ある意味変換点に来ているのかなという感じはします。中国だけに特殊なものというのは少なくなっていくのかと思います。

【中山】 ホンダさんは、F1を基にブランド戦略を進められたと思いますが、今F1から退かれ、ブランド戦略は変わってきたのではないのでしょうか。世界の地域に入っていくには、ブランドが大きな強みと思うのですが。

【川村】 例えばホンダに対するイメージを聞くと、二輪を多く使っているお客さんとかそういう国だとか、あるいは四輪主体の国だとかって、みんなそれぞれ見方が違います。小さなホンダのエンジンを使ってもらっているお客さん、あるいはスクーターに乗っているお客さん、大きなオートバイであったり、あるいは車であったり、船外機であったり、もうすぐ今度は飛

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

行機という話にもなりますが、そうすると、それに共通する項目は何なんだろうと突き詰めると、やっぱり品質だとか信頼ということになっています。

そうすると、精神的なところをつくるためにじゃあF1をやるかという、そこはまた違って、それはやっぱりある顧客層をねらってレースをし、イメージを上げてという形なので、それでブランドイメージ全体を引っ張ろうというのはなかなかもう難しく、1つやるだけで大きくブランドが動くかというような単純な時代ではないと思います。

世界中を見ていくと、ブランド価値を上げていくためにはいろんな施策を打たないとイケません。確かにある広告代理店なんかは、F1から撤退したからブランド価値が落ちてきますよという話もありますが、ただ、世界的に見れば、その影響はわりと局地的なものであったりするので、グローバルで見ると、ブランドをつくっていくのも本当に地道にいろんなことを積み上げていくしかないのかなというの思います。

【中山】 早崎さんから、先ほど、素材メーカーとして、現地化しても日本と同等の質の維持管理が重要だとお話いただきました。現地化の際の知的財産に関する議論、例えばどのような知的財産を管理しなければならないのか、地域での特許の有効性とか、ノウハウが重要だがそれもオープン化するのか等の議論があると思います。グローバル化により、知的財産管理がさらに大変な時代になると思いますがどのようにお考えですか。

【早崎】 一般の化学品ではもう知的財産権なんかないも同然です。当社は、どちらかというとスペシャルなファインケミカルのほうに行っているわけですが、要は、トップの性能を目指し、より良くするため性能などを上げてきたわけです。ところが、リーマンショック後ははっきり世界の縮尺が変わったといえます

か、要するに、経済規模の問題だろうと思うんですけども、7年前だか10年前だか、BRICsという言葉ができて、それはどうなんだと言っている間にどんどん期待どおり伸びてきた国がある。

そういった状況での世界品質において、現地対応の波の中で知財をどう考えますかと言われると、製品はそれぞれのユーザーに作り込みをしているわけです。各現地ユーザーに合わせて作り上げていくという中では、じゃあ、コアのノウハウというのをどこで作り上げるのか、また、個々のノウハウを世界中で特許化する意味があるのかとか、日本本社のコントロールが重要です。例えば、当社は、専用の防錆部品なんかを世界中に展開していて、ヨーロッパにも工場があるしアメリカにも工場がある。そして今、中国市場の伸びにどう対応しようかという話なんですけれども、そういうところではもう各地域でR&Dをやって、欧州メーカー品質、米国メーカー品質って作り分けているわけですよ。欧米で作った設計を持ってきて、中国の欧米系メーカーに供給してるし、日本で作った設計を米国工場に持って行って、日系メーカーに供給している。そんな状況なので、全体の特許をどうやって本社でコントロールするか、今取り組んでいるところです。

R&Dの現地化についてですが、現地・日本の各々でR&Dを行うのか、あるいは全部R&Dを日本でやるのかってことについていうと、当社が属する化学品業界のようにユーザーの指向に合わせていくしかないとなると、R&Dを現地化して、そこでの各成果を保護する一番いい方法を現地で探る。その中では、特許でいいのか、そうじゃなくて、ブランドもあり、それ以外の、四法プラスアルファ、ベータ、シータと、そういうノウハウ管理から契約、ライセンスの管理、こういったものを全部合わせて総合的に見ていかなければならないと思っています。ど

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

うやったらベストかは、まだ手探りしているところですよ。

【中山】 奥村さんは、地域に応じた対応の必要性についてどうお考えですか。

【奥村】 変化に応じたとか、地域別にということですが、2つのことをちょっと申し上げたいんですが、1つは、やっぱり世界中の南北問題ですね。今まさに川村さんがGTPP (Green Technology Package Program) でJIPAのプロジェクトで頑張っておられるのと同じように、それよりも先に医薬品アクセスということで、結構、製薬産業は世界中でいじめられたわけです。特許があるから貧しい国の国民は薬がもらえないんだとか。現実はそのようではないんですが、そういう宣伝のされ方をすると、だれも反対できなくて、産業界はとても苦しい思いをしている。

今、世界中の製薬産業界は色々に対応しているのですが、一般社会に認知してもらえないいい答えはないんですよ。医薬品産業というと、なぜか、公共の産業じゃないのなんていう話が出てきて。だけど、非常に高級な医療を受けようと思ったら、今の日本であっても受けられない人と受けられる人がいるのと同じように、公共という一口ではなかなかとらえられないものなんだけれども、人の命にかかわるので、一旦そういうふうに認知されると、とても苦しい産業なんです。

実際は、例えば、最近、新聞を見ていただくと、エーザイの内藤社長がアフリカの難病治療のためにいろんなものを無償で提供するというようなことを言っておられたり、弊社も、マラリア治療の研究の基金を提供したりしています。また、例えばGTPPと同じように、neglected tropical diseaseという、いわゆる熱帯性の病気の薬を何とかしようというプロジェクトを、WIPOはGTPPに触発されて起こしまして、今、世界中の大手製薬産業の知財の人間が集まっ

て、そういうコンソーシアムができないかという議論をやっております。弊社もそれに一枚加わって議論はしているんですが、そういう活動を手探りでやりながら、南北問題を解決していかなくちゃいけないんですが、いつもどの産業でも知財というのはどうもvictimになっているので、何かしないとイケないなとずっと感じています。しかし、産業界としては、やはり懇切丁寧いろんな活動を通じて説明していくということだと思います。

それと、もう1つは、知財と言っても特許権とは違うんですが、薬ですと先発権や再審査期間という言葉で言われたりしております。新しい薬を見つけると、例えば日本ですと8年間、先発会社はその薬の安全性と有効性を確立するために情報を集めなくちゃいけないという、そういう期間がございまして、実質上その間は、他社はその薬をまねして後発品として出せない。ヨーロッパは、理由は違うんですが、同じように約10年間、先発会社がずっと独占して出せる。これは特許権とは関係ないのです。

【中山】 医薬独自の他社を牽制する知的財産があるのですね。

【奥村】 アメリカはそれが5年。ただし、抗体のようなバイオリジックスでは12年という期間がアメリカにはありますが、そういう期間を、実はEUは、ETAやFTAなどの二国間や二地域間の自由通商の交渉の場で持ち出しております。例えばカナダは、今、そういう制度を持っていません。ですから、カナダとEUとの間のそういう通商の約束をするときに、カナダに対しては、そういう制度を入れなさいと。同時に言っているのは、医薬品の特許期間の延長制度、これもカナダは入れていませんので、これも入れなさいと。そういう国策のようなものを他国に導入させて、地域の、いわゆるヨーロッパの医薬品産業を育てようという動きがあるんです。TPPのようなものもありますが、そう

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

いう、経済のグローバル化に合わせて行われる国家間、地域間の交渉の中に、産業が育つための知的財産に必要なものを相手国に要求していくという活動がとても必要だと思いますので、我々産業界でも日本政府が交渉でそういったことを主張、導入してくれるように考えていかなければいけないと思っています。

【中山】 お二方の話から感じますのは、グローバルレベルで考えたときには、特・実・意・商だけではなく、著作権や、ノウハウ、ブランド形成に直結する品質問題等、あらゆる知的財産問題の手当をしてはじめて、グローバルの中に参入できるわけですね。守屋さんは、知的財産管理の多様性と地域別対応をどのようにお考えですか。

【守屋】 最初のポイントは、現実世界では、問題というのは、法律分野毎に、縦割りで起こるわけではないので。ただ、組織というのは、特にだんだん組織が大きくなってくると、いろいろ専門化した人がでてきて、どうしても特許だけ、トレードマークだけ、不正競争防止法はどこに行くのかよくわからなかったりとか、「サイロ現象」と呼ばれることが起こります。知財協の中でも委員会の縦割りになって、間に落ちるようなテーマってなかなか取り組みにくいというのが起こります。けれども、我々の習慣として法律分野毎に縦割りで考えがちですよ。

問題が起こったときにどういう処方箋があるのかというのは、知財部門としては視野を広げて対応していかないといけない課題だと思います。ただ、実際、企業の中でもそうですけれども、専門化して深く掘っている人ほど、横の、課題の解決という意味での役にはなかなか立たないということが多いと思っています。

2つ目のポイント、地域別にというところですけれども、知財の仕事一般的に言える特徴なんです、時間軸の違う仕事を1つの組織でやっているということです。実際今起っている

ことに対応している人もいるし、二、三年後のことをやっている人もいるし、もっと先の、奥村さんがおっしゃったようにそれこそ10年先、15年先のことを考えてやっている人が、一緒に仕事をやっているんですね。例えば現在の案件だとすると、防衛のことは一生懸命今やらないといけなかったり、権利の活用を今やりましようというのがあったりします。中期だと、例えば特許の買収を今やるとかといけなく、あるいはライセンス契約を締結しておかないといけなく、それから、特許の中間処理であるターゲットに向けてブラッシュアップしていかないといけないというような仕事があったりします。特許出願になると一番近くて5年ぐらいの視野を見て対応していかないといけないということがあるわけですから、それぞれの時間軸において環境変化を考えないといけないわけです。

ほんとう、水晶玉でもあれば非常にいいんですけども、我々の業界で起こっている環境変化というのは、特にはっきり認識すべきはマーケットの変化がどうなるのか、あるいは製造国の変化がどうなっていくのか、それから、コンペティターがどうなっていくのかというのがあると思います。

マーケットの変化は、それぞれのマーケットの予測というのはいろいろ特性があって、それを踏まえて対応する必要があります。製造国の変化という意味では、もうご承知のように、中国が非常に大きくなったわけですから、製造をやっている会社の変化も非常に大きくて、半導体だとファウンドリーという製造請負会社というのが確立していますし、セット製品でもODMの会社というのが非常にたくさん出てきて、例えば大きい企業では、従業員が100万人いて、売り上げが7兆円あるような会社というのも既に存在しています。この様な変化も見えないといけません。それから、コンペティタ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

一も、同じ業種の新しく出てくるコンペティターだけじゃなくて、今まで自分たちがコンペティターだと思ってなかった異業種の人たちと突然競争しないといけなくなるということが起こる。そういった競争相手の変化もちょっと今までと違った視点で見ないといけなくて、当然、社会の変化は見ないといけなくてですけども、今言ったようなマーケット、製造、コンペティターというファクターを見ながら、どういう方針を立てようかなと悩んでいるというところが実情ですね。

【中山】 渡部先生は、中国、ポスト中国に関する研究も手がけられ、産学官の研究会を立ち上げていらっしゃるようですが、中国をどう捉えられていますか。

【渡部】 アジア・新興国の知財については、ミクロな企業戦略レベルのデータの分析をしたと思っていますが、正確なデータの取得が難しいです。ただ新興国の知財データは断片的なものでも非常に興味深いものが多いです。

例えば中国の特許出願はものすごい勢いで増えていて1990年代前後から注目されていました。最近中国の特許出願を研究した学者が、“Great Wall patents, What is behind?”というタイトルで論文を書いています、いいネーミングだと思います。ほんとうはいろんな矛盾があるのに、それを万里の長城のように包み込んで、強引なイノベーション政策で大量の特許出願をさせているというような意味合いに思えるからです。中国企業の外国出願はまだ少ないですが、2010年から中国政府は外国出願支援を始めましたから、今後は国際出願にも相当出てくるだろうと。

中国企業の特許は、出願数は多いけれどもあまり活用されていないのではないかとというような見方もありますが、中国特許庁に登録されたライセンス契約を分析すると、2008,9年からのものすごく増えています。そういう意味で活用も

始まっているし訴訟の数も半端じゃない。侵害訴訟の一審受け数で4,000件超えています。これらの現象が一体何を意味しているのか、日本企業がどのように対応するべきかが重要なテーマです。まず理解しないといけないのは、新興国にあらわれる現象というのは、政府のイノベーション戦略、中国の場合は「自主創新政策」の影響を強く受けている現象が多いということです。

例えば中国で特許ライセンスが盛んになっている背景には、リーマンショックで沿岸部の輸出産業がダメージを受けたときに、安かろう、悪かろうでないイノベティブな開発をやらせるために、大量に安く技術を提供するため技術ライセンスの振興をやったことがあると思われます。

そういう政策が結果的に様々な現象を引き起こしているということをもっと理解し、かつ、自社がどのような視点で中国をみているのかを踏まえて、それぞれの課題に取り組むということが必要だと思います。中国をみる視点もかつての製造拠点としての中国から、市場としての中国、さらには研究開発拠点としての中国というように大きく変化しています。中国現地の弁護士に職務発明規定の整備の相談が持ち込まれることが多くなっていると聞きましたが、これは研究開発拠点としての中国というのを意識し始めたから起きていることでしょう。さらにグローバル競争相手としての中国を意識する企業も増えてくるでしょう。これらに対して、やるべき知財のマネジメントが異なってきます。そういう整理を——これは実は中国だけじゃなくて事業活動を行う新興国すべてについて整理できればいいのではないかと考えています。

ところがこのような課題に企業が取り組んでいこうとする際に新興国の情報がなかなか取得できない、あるいは共有されていないという印象があります。政府の持っている重要情報も

少なくないので、政府と民間の連携と役割分担をもっと緻密にしたほうがいいと思います。必要な情報を得られる体制をつくって、その中で課題の整理をし、政府と民間の分担を行っていくという仕組みが必要なのではないかと思いません。

4. 海外拠点と知財管理

【中山】 続いて、海外拠点と知財管理というテーマを取り上げます。グローバル化を進めると、R&Dの拠点が海外に分散するケースが増えてくる一方で、日本に海外の優秀な技術者を引張ってきてR&Dを手がけた方がいいという考え方もあります。R&Dや関係する知財のポジショニングをどうお考えでしょうか。奥村さんからお願いします。

【奥村】 あまり他社さんについてはよくわからないんですが、私ども、今、海外ではアメリカに4カ所、イギリスに1カ所、シンガポールに1カ所、研究の機関を持っている子会社がありまして、もちろん日本にもありますが、それぞれに現地で生まれる発明をテイクケアするための知財の部隊はおります。ただ、そのうちの幾つかはM&Aで買収した会社の知財チームがそのまま存続している状況がございまして、それぞれにプラクティスは違うんです。製薬企業の場合は、ご想像のとおり、特許出願件数というのはとても少のうございまして。例えば、武田薬品で年間、外国出願をするPCT出願の数としては、70件とか80件のレベルなんです。ということは、その1件に係る比重は、例えば川村さんや守屋さんのところとは随分違うと思うんです。だから、その1件1件はとてつもなく大事なので、逆に、地域で違うプラクティスをとっているととても不安に思うことがあります。

そういうものを今どうやって解消しようとしているかということ、各地域でやっているプラク

ティスをまずはお互いに共有しようと。その上で、オール武田グループでベストプラクティスって何だということをお互いに理解し合おうじゃないかと。そうすれば、お互いに日々そんなコミュニケーションしなくても、同じことを基本的にはやるようになるだろうと。

そういうのをいろんな場面、例えば一番わかりやすいところでは、特許の明細書に何をディスクローズするんだと。Written requirementには何を書くとか、ある一定の発明が生まれたときにはどういうクレームをセットするとか、発明が生まれたときにはどういうタイミングで出願するとか、そういうこともお互いに、ベストプラクティスって何だろうねと。もちろん案件ごとに違うのは当たり前なんですけど、そういうものを同じグループ会社の中で共有し、通常オペレーションは当然、各ローカルサイトに任せるというやり方をとっています。

ただし、それじゃあアメリカでの侵害訴訟はどうするのという、それはアメリカローカルの話ではなくて、製品自体がグローバルで、グローバルにビジネスをやっているわけですから、アメリカの訴訟を勝手にやられては、例えば同じ製品の同じ事件が日本やヨーロッパでどうなるのという話になります。なので、そういったもののセンターでのコントロールは本社でやるようにしています。

【中山】 各拠点へ日本から知財マン・ウーマンが出向いているのですか、全部ローカル任せですか？

【奥村】 基本的にはローカルの組織にはローカルの人間でやってもらう。ただし、日本の駐在員を置いている子会社もあります。

【中山】 知財人材のグローバルなローテーション、奥村さんが本部でコントロールされますか。各地域からの要請で考えられるのですか。

【奥村】 まあ相談しながらですけども、弊社のほかの部門ではできているんですが知財部

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

でまだ実現できてないのが、子会社から本社側に来る駐在員ですね。でも、そういうことも近い将来には視野に入れてやっていこうと思っています。

【中山】 守屋さん、このテーマについてどうお考えでしょうか。

【守屋】 海外拠点、奥村さんがおっしゃったように、我々も研究開発をやっている部隊のいるドイツとイギリスと中国とアメリカに、それぞれ出願を担当する人間を置いています。基本的にはローカルの人材を雇って、その人たちが出願のサポートをするようにして、日本人が幾つかの拠点にはいるというような形になっています。

エレクトロニクスは特に訴訟が多いのですが、ソニーでは、アメリカで年間30件ぐらい、中国も2010年は10件も訴訟が起こって、非常に訴訟が増えています。訴訟の対応には、アメリカに担当の組織がありますし、中国もこれから拡充していかないといけないのかなと考えております。

【中山】 奥村さんから話があった、現地子会社から日本での研修制度や、日本に駐在する制度はありますか。

【守屋】 まだ我々もそういった制度は具体的には。トレーニーとしてある期間来ていただくというようなことはあるんですけども、直接赴任してもらうというようなケースは今のところ実現できてないですね。

【中山】 現地の知財管理について付言されるとすればどのようなものがありますか？

【守屋】 基本的に、出願に関していうと、現地が主体性を持って対応します。適宜意思疎通を図っていますし、年2回、マネジメントを集めて情報交換と方針の確認を行っています。現地と我々で、基本的な軸足というのはブレないように対応しています。

【中山】 早崎さんのところは世界各地に、研

究所があると思うのですが、知財との接点はどのようにお考えですか。

【早崎】 基本的に、当社の研究・事業の本体は全部日本なんです。ただ、先ほど言った防錆部品事業なんかは、M&Aで会社を広げてきた結果、もう全部現地コントロールですね。じゃあどうやって管理するかっていうと、月1回はインターナショナル・ミーティングで集まって、また、その間にテレビ会議なんかも毎週やっています。そういうふうには事業部門で「どう事業を運営し、稼ぐか」マネジメントしているというのは正しい方法だと思う。要するに、ビジネスモデルとしてどうするのかのマネジメントとなるので、判断する主体は知財部ではなく事業部門で行う方法が良いと思います。

知財のグローバル化という話ですが、米国は米国法であり、欧州は各国法であり、中国は中国法という世界ですので、国ごと地域ごとに対応したやり方をしなきゃいけない。つまり、日本から現地のスタッフや専門家をうまく使いこなさなきゃいけないわけです。ですので、そういうネットワークというものを大変重要だと考えています。

今の課題は、中国をどうするかということですが、今は特許をとってもしようがないなんて話も聞きますけれども、これからどんどん制度や運用も充実してくるでしょうし、じゃあ20年後どうするのかということまで考えれば、今から取れるものは取っておくしかない。いろんな事例を現地の事務所に聞いたりしながら、現地の事情に合わせて考えなければしょうがないですね。

【中山】 グローバルというと日本中心に放射状に進出して行く絵を描くのですが、海外企業や子会社R&D拠点などから見る日本は地域にすぎない。そういう視点でしょうか。

【早崎】 特許の活用というのも、どこで訴訟を起こそうとか考えるわけですよ。日本で

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

権利を取って日本で訴訟するのか、米国で取って米国で訴訟をするのかっていう話に。もっとグローバルな特許制度というのがなければならぬであろうし。一番気になっているのは、日本の特許庁の海外出願人の比率がものすごく低いことです。

中国は、日本からの出願が4分の1ぐらい占めている。アメリカでもしかりで、20%以上を占めている。PCTでも2割近く行ってますよね。なのに、日本の特許庁の海外のユーザーって何割かっていうと、10%ですか。ということは、日本の特許制度って使いにくいのか、日本で特許取って意味がないのかってというようなところを感じていまして。これから現地化というのを進めていくと、向こうでR&Dやって、現地が判断すると、日本の権利は不要とか言われるような事態になってしまうかもしれないと考えたりしています。だから、司法・運用を含め海外ユーザーがもっと使いやすい制度というのを日本も考えないといけないのではないのでしょうか。

ちょっと、違う話になってしまうんですけど、今回集まった知財部長さん、みんな日本人ですけども、海外出身の方がいたっておかしくないですよ。もう海外出身の社長だっているわけだから、あと5年たったらそういうふうになっていると思います。そう見ると、もっと制度も活用も開国しなければいけないのではないかなと思っています。

【中山】 川村さんの所は、中国に駐在員を置いて知財管理されていますが、グローバル化と知財を管理する組織の在り様についてお願いします。

【川村】 今、研究開発拠点だけでいっても、中国、タイ、欧州、南米、北米にあり、役割・機能は様々です。全部に知財担当者を置いているわけではありませんが、北米、南米、欧州、タイ、中国に日本人を中心とした知財機能と組

織があります。研究開発の知財フォローから、不正商品対応での権利行使、知財訴訟を中心として展開しています。アメリカには製造・開発・販売拠点があり、それぞれに知財機能がありました。その知財部門を全部1つにまとめて、そこがアメリカでの事業を全部見ることにし、北米全部を統一した組織で見ることにしています。

アメリカがおそらく今一番進んだ組織と機能になっていて、製造開発販売拠点の知財創出保護活用を全部、やるような形にしています。

基本的に出願は日本の中央集権型にして全部引き上げてくるので、出願予算を全部日本で負担しています。予算というプラットフォームの中に現地がオペレーションしているという形が多いです。

日本人がキーとして必ずいて、そこに現地の人が増えていく。過去に一度、逆駐在というのをやったこともあります。いずれそういうのもまた増えてくるのかなとは思っています。

【中山】 日本がプラットフォームになった形の管理をされているわけですが、訴訟などを含む知財予算は、全て日本が負担するのですか。

【川村】 訴訟は、これまた北米とその他地域で全然違うんですね。北米においては、移転価格税制のもとから、APA（Advance Pricing Agreement）と言われる利益をどう配分していくかという大きな枠組みがあって、これに基づいてお互いに費用と利益を現地サイドと日本とでシェアしようということをやっております。他地域においては、基本的にはこちらから費用を持ってやっているというのが多いですね。出願費用は日本で負担しています。

【中山】 渡部先生は、産学連携も見ると立場になられた。今後、海外企業との産学連携という話もでてくると思いますが、いかがですか。

【渡部】 国際産学連携の振興ということが最近行われるようになりました。企業がグロー

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

バル化でどんどん外国大学と提携することと同時に、日本の大学も外国企業との連携を進めることは、大学の研究水準を上げるためにも必要なことだろうと思います。

大学の学術活動はもともとグローバル化が進んでいて、特に理工系の研究者は、論文はほとんど英語で書いて、英語で発表して、英語の世界で存在感がなければ実績を上げられないというようになりました。なので、アカデミアからは英語での発信は数多く出ています。このような論文レベルのものに対しても外国企業からの問い合わせは多いですね。しかし、これらを大学機関が管理する形で契約に結びつけるには体制が脆弱だという状況がありますので、そういうことはしっかりできるようにしておく必要があると思います。

ただ、幾つか問題がありまして、特に安全保障貿易管理的な観点で機微技術に隣接するような研究というのは大学では結構あるわけで、そういう管理体制を早急に整備する必要があります。

また公的研究資金の研究成果の移転についてどこまで国内にとどめたらいいのかという議論に関して問題が生じています。国費原資の研究成果の取り扱いについて定めた日本版バイドール法によって委託された大学に成果の管理活用をゆだねるということで従来その他の制約がなかったんですけれども、2010年4月1日付改正で、特許権または特許を受ける権利の譲渡を行う場合については、政府の事前承認が必要になっていますが、この運用がうまくいっていません。たとえば企業と一緒にやった共願の持ち分を譲渡するときにも政府の事前承認になるなどの面倒な状況になっていることです。これは、結局、技術流出の議論をあまり煮詰めないまま法改正に持っていったことで問題が顕在化していると思われまから、やり直さないといけないと個人的には思っています。

国際的な技術移転の規範を、日本だけであまり囲い込んで考えるのではなく、少なくとも欧米と、こういう規範にしていこうという合意をして、それを中国などに広げていくみたいな施策も、必要なんじゃないかなと思っています。

【中山】 大学と外国企業との連携が進むと、慌てて日本企業が一口乗りたいという話も出てくることになりそうですが。

【渡部】 私が調査している限りでは、日本企業が、日本と外国の大学と連携する目的は必ずしも同じではないです。その市場にアクセスするための連携とか、あるいは、アメリカの大学で、商業的なことに自由度がある大学と連携するなど、それなりに目的を考えられているので、逆にいうと、その中で特色のある運営が日本の大学ができていけば、自然に落ち着くところに落ち着くんだろうと思います。そういう意味では、産学連携にかかる契約についても日本法中心に考えないほうがいいのではないかと考えています。いろいろな意味でグローバル化というのは産学連携を前に進めるために貢献する変化であると思います。

5. グローバル人材

【中山】 皆様は、会社から有形無形の支援を受けグローバル人材に育ったのではないのでしょうか。今は自分が部門長として、グローバル人材を育成する計画を立てられていると思います。グローバル人材の定義は様々でしょうが、部下に期待するところ、どのように育てたいか、などをお聞かせいただければと思います。守屋さん、お願いします。

【守屋】 ソニーでは、まず採用については、中国とインドの大学の新卒の方を知財部門で採用しています。中国のほうは既に6年の実績があり、インドの新卒の方は今年初めて入っていただきました。海外の大学の出身の方が全体で5%ぐらい居ます。グローバルに優秀な人材も

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

積極的に採用していこうということをやっています。英語については、自己研さんが中心ですが、知財部門から毎年二人を、社内の試験に合格した場合、米国の大学院で勉強する機会を設けています。最近特に力を入れているのは、中国語の研修で、半年間、北京の語言大学に年に4人送るようにしています。中国語もしゃべれるようにと、中国の代理人とも中国語で対応できるような人材を増やすことも努力しています。

日ごろから海外の企業とコンタクトすることも多いですから、いろいろな機会を踏まえてグローバルの認識を高めてもらうという努力をしております。

【中山】 守屋さんは自然に国際人になったのですか。それとも、ソニーからの集中的投資を得て国際人になったのですか。

【守屋】 僕は完全に日本人ですけれども(笑)。たまたまちょうどニュージャージーのオフィスに駐在する機会がありましたので、そういったトレーニングのチャンスを会社が与えてくれたということだと思います。

【中山】 その駐在制度は、今もありますか。

【守屋】 最近、わりと頻繁に出張も行くし、3カ月ぐらいの長期滞在の出張もあるしということで、特定の間が長い間赴任するというのは、そんなには増やしてないですね。

【中山】 最近の若者は海外駐在を敬遠しがちだとの話がありますが、そういう風潮をどう感じられますか。

【守屋】 海外赴任というのは、やはりご本人だけではなく、ご両親も含めてご家族の環境というのは当然大きな負担になる部分がありますので、そういった環境も理解すると、一方的に赴任していただきとなかなか言いにくい実情があるということも事実です。確かに、おっしゃるように、一般的に、昔よりチャレンジしなくなったという傾向はあるかもしれませんが、いろんな環境を考えると、それも必ずしもそうい

った傾向があるというわけではないと思っています。

【中山】 早崎さんの所はいかがでしょう。

【早崎】 当社はそんなにグローバル企業というほどのこともないんですけども、やっぱり事業が海外に広がっていていますから、折衝とかで海外に行かなければならないことも結構あります。知財部としてはそういう機会は逃さず部員を出すようにしています。会社も外に行ってくださいと積極的に募集すると言っていますので、どんどんそうなるでしょう。

グローバルな時代というのは、グローバルなコミュニケーションができなければならないと思います。ですので、出張の際には知財の用事を済ますだけじゃなくて、ビジネスの現場も見てきなさいと言っています。裁判所に行ったり代理人に会うだけじゃなくて、事務所なり営業所なりお客様なりを訪問したり、繁華街に行ったりと、ビジネスの風習や文化も見てこいということ出張させています。

そういう経験の機会をどれだけ与えてもらったかが力の源になると思います。私も知財部所属じゃない時代ですが、何回か海外に出してもらいました。必要性というのを感じないと、やっぱり会話もコミュニケーションもできるようにならない、現場も知らないと言も出せない、そういうことだと思います。

【中山】 奥村さんの所はいかがでしょう。

【奥村】 グローバル人材をどうやって育てるかというのはとても難しいんですが、まずリクルートの面からいきますと、我々のころと違って、最近はず、試験のときから、海外勤務はどう？と必ず聞いています。それと、最近の採用は、先ほど守屋さんが言われましたように、仕事は英語が必須です。採用時に、英語がしゃべれなくてもいいんですが、英語で何かいろんなことをやってみようという気力すらない人は多分採用できません。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

もう1つ、最近の弊社の人事の採用の仕方として、海外でのリクルートをやっていますね。日本人を採用するにしても海外でリクルートしたり、日本に留学経験のある外国人を採用したくなるのは、企業としてはある程度自然な流れなので、最近の大学生の就職率が云々というのは、人材の国際競争の面から考えないといけないと思ったりもするぐらいですね。

あと、育てるほうとしては、やはり環境だと思えますので、何とか環境を整えると。早崎さんが言われましたように、無理やり使わないといけないような仕組みを、例えば先ほど申し上げました、グローバルで武田のベストプラクティスって何だということを議論しろというようなことを、実は若手のチームでつくっております。そうすると、1週間や2週間に1回はビデオ会議でアメリカやヨーロッパの人間と議論しなきゃいけない。そういう環境を無理やりつくったりしていくうちに、少しずつなれていくというものもあると思います。

【中山】 なかなか強制できるものじゃないから、環境づくりが必要ということですね。

【奥村】 あとは、弊社は来年の春に藤沢に研究所が集約されますが、新聞にうちの社長が言っていました、日本国籍じゃないリサーチャーを何割か働いてもらえるような研究所にするんだと。ということは、知財部員も日本人じゃない人間を相手にしなきゃいけないので、自然とそういうグローバル人材になっていかなきゃいけない時代に、環境から仕向けていくのかもしれない。

【中山】 川村さんのところはいかがですかね。

【川村】 ホンダは現場を非常に大事にするとところなので、若いうちから海外に出張するとか、短期の駐在とか、長期出張、短期・中期の出張に行ったり、あるいは会社の研修プログラムで例えばアメリカとかあるいは中国に行った

りとかって言うところがあります。中国は、ソニーさんと同じように、語学学校に入れてというようなことでやったりもしています。そうやって、日本人をグローバル人材に育てていくというのがありますし、日本に来ている中国人の方を採用しています。日本語・英語は流暢で、知財のことを凄く勉強していますので、中国との交渉においてはものすごい戦力になります。どうやっても、中国の通訳を現地で用意するよりも、知財のことが分かって、日本語ができて、我々と一緒に仕事をしている人材があれば、大事な人的資産になります。

グローバル人材って、日本人をグローバル人材に育てるという見方でいくと、大体各社似たようなことになると思うんですけども、先ほど言いましたように、アメリカでも我々、結構大きなオペレーションをやっていると、我々は地域とってるとは思いますが、地域側で組織が大きくなってそこで出てくると、それが一緒になって仕事をすると、みんながグローバル人材になるのが多分理想的なんですね。日本人だけで考えていくと、ちょっと限界があるのかなという気はします。ただ、日本人を何とか英語ができるようにしようとかコミュニケーションできるようにしようというのは、それはもう各社さんと同じような形ではやっています。

日本で仕事ができる人と、海外に行ってやれる人って、ちょっと違うのかなというのを最近感じています。ある国の現地法人のオフィスでの話しですが、日本人駐在員でも語学が出来る人と比較的出来ない人がいる。現地の人に言わせると、語学が出来ない人でも、よりコミュニケーションがとれるって言うふうにならなくて、ちょっと愕然としたんですね。語学が出来なくてもコミュニケーションがとれるってどういうことなのって言ったら、やっぱり日本人として固まって、口数少なく以心伝心じゃないけどそういうスタイルで仕事をする人と、それから、

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

もう胸をばんと開いて飛び込んで行って始終一緒にやっている人と、どっちの考えがわかるかという、彼らと一緒にやってもらっている人のほうがコミュニケーションがとれているって言うんですね。

そういう考えもあるのかと思うと、やっぱり、ある程度外に出してうまく現地に溶け込んでやれるというのが大事で、従来の日本人の美德とする以心伝心で、おれの後ろ姿を見て育てという人はちょっとだめなんだというのが正直なところ。たとえばその人がすごく語学ができたとしても、現地の人からすると、ちょっと違うっていうふうに感じると。ちょっとあの言葉にはびっくりしました。語学が出来るのが全てじゃないと、コミュニケーションというのはやっぱり深いなというのを思わせられましたね。

【中山】 皆様の会社の中では、すでに英語を使わなければならない環境になっており、グローバル人材は、意識しなくても自から育成できている面もあるという話がありました。

渡部先生は、日本で知的財産教育を行う大学、大学院において、国際化プログラム、英語での授業を取り入れようという取り組みをされています。英語で仕事をする環境に既にある大企業は別として、そのような環境にない企業の人達の育成を含め、グローバル人材の育成についてどのようにお考えでしょうか。

【渡部】 知財に限らずグローバル人材育成といったときに、大学の役割は大きく、産業界のニーズに沿った教育をしないといけないですね。その時グローバル化で重要になる、英語での教育については、日本の大学は遅れています。

我々は、アジア人材のプログラムを作って、いろいろな国に宣伝に行き、学生さんが是非入りたいって言われても、最後に、いや、実は日本では英語ではなくて日本語で教育しているんですと言うと、みんな驚いて来ないと（笑）。そういうことではだめなので今は日本語ができ

ることを要件としないで留学生を採っています。

これ、実は、おもしろいのは、日本語ができない子たちを採るだけでクラス・カルチャーが変わりました。日本語ができるということは、日本人と一緒に勉強した経験があるということになります。そうすると、ディスカッションベースの授業をやってあまり手を挙げないんですよ。ところが、向こうから来たばかりの学生は、どうでもいいような質問をどんどんする。うちの留学生に聞いたら、もともとみんなそうだったのに、周囲の日本人学生があまり質問しないので、そういうものだと思って自分から抑制するようになったと言っていました。英語化しないことで失っていたもの、うまく育てられなかった部分ということも強くと感じています。

いずれにしても英語での教育というのは当然です。しかし日本語が全くできないと日本企業が困るでしょうと言われることも少なくない。でも英語でトップクラスの学生が入ってくれば、半年で日本語がしゃべれるようになります。そういう人材を育てたいと思います。

グローバル人材という話で、日本人だけでなく自然に留学生の話になってきたのも、実はリーマンショック以降ですね。日本企業の留学生に対するニーズが高くなってきているように思えます。そこで日本人も一緒に教育することが重要ですね。そうやって日本人、留学生、みんなレベルを上げていかなければなりません。

私も今年は日本以外でも、ベトナムやサウジアラビア、中国などで英語の授業をやりましたが、英語が当たり前になると、やはりコンテンツの勝負なんですね。そういう点で、日本の教育コンテンツは競争力のあるものがたくさんある。しかしこれを英語化していくのはなかなかできてないです。私の授業で日本語のeラーニングを使っているのですが、これの英語化は何

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

億円もかかりますからほぼ諦めていました。ところが韓国の特許庁がWIPOと組んで、中小企業向けの大変立派な英語のeラーニングをつくっている。学生向けにも使えますね。この間、韓国特許庁に行って聞いてきたところによると、1つのプログラムで1,000万以上はかかっていて、それが12コース、さらにそのバックワードにコンテンツ製作が必要のはずですから、そこまで含めると相当な投資です。韓国はグローバル化を決意し中小企業向けにも知財英語コンテンツまで供給しているというのはすごいと思います。私は今韓国政府に、日本のコンテンツをいれて共同で開発させてもらえないかという提案をしています。日本で作りたいたって、今の混乱した政治主導の政府にこういう戦略的取り組みを委ねても、しばらく難しいでしょう。国に頼れないので教育もオープンイノベーションやアライアンスでやっていかなければならないという厳しい状況にあると思います。

知財教育の主体といえば専門職大学院が重要ですが、これらの大学院でもグローバル化への対応は不十分です。専門職大学院が個々に対応するのは大変なので、知財をやっている大学院が協議会をつくって、そこで英語プログラム開発などを行う計画を進めています。今だったら外国の優れた学生が来てくれるだろうと思います。その中のある比率で、日本企業でも活躍してくれるだろうし、一緒に学ぶ日本人学生にもいい効果があるだろうと思います。でも10年たったらわからない。今しかそういう教育プログラムをつくれるチャンスはないかもしれない、と言うとちょっと悲観的過ぎるかもしれませんが、そんな思いで取り組もうとしています。

【中山】 当協会は、東南アジアに調査団、訪問団を派遣していろいろな討論を行っています。訪問先の方々は、当協会の研修制度・人材育成制度について興味を持ち、是非研修を受けたいとおっしゃる。しかしながら、現在、研修・

人材育成は日本語でしか行っていない。英語のコンテンツ作りや先生を見つけるのが大きな課題になっています。専門職大学院で英語の授業が始まれば、企業も海外派遣よりは日本での授業派遣は考慮しやすく、日本企業の知財マン・ウーマンの底上げができます。

【奥村】 中山さん、グローバル人材というと、我々、どうしても、自分の社員をどうやって育てるかという観点になっちゃうんですけども、先ほど渡部先生が言われましたように、外国の人が働きたいというような環境を会社を含めて社会がつくっていかなくちゃいけないと思うんです。例えば、国の研究機関にしても、先生が言われた大学もそうですが、アメリカの大学だったら中国人やインド人や韓国人などがもう、何かおもしろいテーマがあると、蟻が蜜に群がるように集まってくるのに、日本の研究機関に集まらないんです。多分、日本の企業にも集まってこないし。そういう環境が整ってないんだろうなと思うんですね。

それと、法律。知財の話なのでついでにちょっと言っとくと、やっぱりグローバルスタンダードからかなり外れた制度と思われる35条みたいなのがあって企業も、グローバル化に適合した環境整備をし難い面が残っているんだろうなと思っています。

6. これからのJIPAの在りよう

【中山】 皆様、2010年度のJIPAの役員として活動していただいています。皆様に、JIPAの在りよう、思いについてお話を伺います。

早崎さんは、副理事長として2011年2月3日に開催の第10回JIPAシンポジウムの実行委員会をリードなされ、また、担当理事として、知的財産情報検索委員会並びに知的財産情報システム委員会も担当して頂いています。

【早崎】 今回のシンポジウムは2011年2月3日です。この記事が掲載されるころには終わっ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ているわけですが、2月のシンポジウムは、「知財の次なる地平」というタイトルで、リーマンショック以降、様変わりした経済において知財の更なるグローバル化への対応を探るということをテーマにしました。元気のある企業の経営者に、元気のもとである経営戦略を語っていただく基調鼎談、そして、知財にとって新しいテーマである環境やグリーンテクノロジーへの対応ということで、これらに意欲的な企業や交渉してきた当局担当者をパネラーに迎えたパネルディスカッション、さらに海外企業の知財戦略というのをぜひ聞きたいという会員の声にこたえたパネルディスカッションという3部構成でやりますので、ぜひ皆さんにも参加していただき、成功させたいと思っています。

それから、情報検索についてですが、新興国の情報をどうやって調べるのかということが大きな課題です。2010年の特許・情報フェアでもそれが見えますよというシステムやサービスが多く出品されていたし、既存のサービスでも、中国などの収録率も上がり、掲載も早くなってきている。ただ、まだまだ、代理人が特許庁まで行かなきゃいけないという国も結構あります。今のこの世の中の進歩の早さですから、毎月のように変わっていく。こういった状況では、知財のITのグローバル対応が重要です。「経営に資する」というテーマをずっと情報関係委員会でやってきましたが、情報ソースなり調査能力というのも、もう一回改めてテーマに加えて、両方並行して進めるという形で取り組んでいきたいなと考えています。

戦略を作るのには情報がものすごく大事だというのは皆さんおわかりだと思のですが、1個1個が正しい情報であることが重要で、その精度を上げた調査パフォーマンスをいかに上げるかということが、知財の情報担当部門に求められていることだろうと思います。

残念なことに、最大の情報源となる日本特許

庁のシステム再構築が遅れており、なかなか提言というのがうまくできない状況ですけども、いろいろコンタクトとりながらインフラを含めて改善して行きたいと思って、両委員長と話しています。

【中山】 インターネット情報は、動かなくても取れますが、動かなくては重要な情報がどこにあるかわからない。渡部先生は、ベトナムに行かれたとお話されていました。それは現地情報が重要ゆえだと思います。情報検索関係の委員会はあまり外へ出ていないように感じますがどのように考えますか。

【早崎】 情報検索委員会に関して言えば、主な検討対象として、各国特許庁の電子図書館や商用データベースなど電子に乗った情報を相手にしていますので、インターネットを通じて調査可能という側面があります。

ただし、WIPOも新興国も今、先進的なシステムの構築をどんどん進めているので、どれだけ正確な情報がでてくるのか、操作方法はどうか、そういうところを今ウォッチしていますが、各機関の方針の正確な情報入手やユーザーとしての要望を届けるためには、現地を訪問し意見交換しなければならぬ状況が出てくるだろうとは思っています。

【中山】 委員の皆さんは、特許情報検索技術に長けているのですが、新興国の環境や、経済全般の環境を見ながら、トップが求める情報をタイミングよく提供できているかが問われる時代なので、情報を集める人がグローバル化しないと、いい情報提供はできない。情報関係の分野にも、グローバル人材が必要と思ひ、質問致しました。

【早崎】 かつてアジアプロジェクトに関連して特許情報検索の指導に行ったり、海外特許庁に請われてパネラーになってみたりと、外部と色々な交流があったわけです。ただ、おっしゃるとおり、最近ちょっと途絶えてきたなとい

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

う状況がありますので、チャンス逃さずやっていきたいと思っており、取り組むべき課題だろうと思います。

【中山】 川村さんは、常務理事として環境技術パッケージプロジェクトをリードされています。活動で感じられたことをお聞かせください。

【川村】 じゃあ、私のほうからGTPP (Green Technology Package Program) の話をしますと、GTPPという環境プロジェクトで、世の為人の為の技術移転が目的ですが、この仕事をやっていますごく感じるのは、パートナーのWIPOからすると、やっぱり我々はパブリックセクターを代表している団体であると強く認識されているという事を感じました。そうすると、我々は日本の会員が1,000社を超える団体ですから、JIPAから、こういう環境プロジェクトをやろうという提案があるというのは、彼らからすると、すごく価値がある。これまで自分たちだけで仕掛けて、民間が動いた事もあったが、今回JIPAからこういう話が来たことを、WIPOはものすごく感謝しています。GTPPという1つのプロジェクトですけれども、彼らからすると、日本の企業の、いってみれば知財活動にアクティブな企業を代表して意見を持ってきているというふうに見られていて、そこがJIPAとしての1つの大きな価値だなどいうのを認識しています。

日本のプライベートセクターを代表してそれを発信できるということは、やっぱり、見る人から見ればすごく重みがある。そこについては、JIPAとしての責任があるし、今後もそういったことをうまく意見をまとめて集約して出していくというのが大事だなというのを、非常に痛感しました。

【中山】 奥村さんは、常務理事として、日米欧の三極ユーザー（欧：Business Europe, 米国：IPO&AIPLA）会議に深く関わっておられますが、その活動についてお聞かせください。

【奥村】 三極ユーザー会は内藤委員長を中心に非常に頑張っている委員会で、JIPAにとってのグローバル活動の1つだろうと思います。当初はPIPA (Pacific Intellectual Property Association, 太平洋知的財産協会) から始まっているのかもしれませんが、今、この活動も転換期を迎えておまして、どうも三極から日米欧中韓の五極になるとかいう話があります。ただ、それは、もう少しまじめに考えないと、官の五極会議はすでにあり、ユーザー側の五極体制の話になりますが、ユーザーからしてみたら、極端な話、別に五極のユーザーって関係なくて、JIPAはJPOのユーザーでもあるし、EPOのユーザーでもあるし、USPTOのユーザーでもあるわけで、だから、ユーザーが五極にならなきゃいかんという単純な発想ではないので、我々ユーザー側はユーザー側で、一体どういう意見発信をどういうふうの特許庁側にしていかなきゃいけないのかとかいうのは、もう少しじっくりと考えていかなきゃいけないことだろうと思っています。

【中山】 守屋さんには理事長として、2010年5月総会で披露された新スローガン、「世界から期待され、世界をリードするJIPA」、これはかなりグローバルを意識しています。これに寄せる思いをお聞かせください。

【守屋】 今年から、「世界から期待され、世界をリードするJIPA」というスローガンを採択して、英語では“Creating IP Vision for the World”なのですが、グローバルな活動を非常に大きな力点を置いてやっていこうということで、先ほど奥村さんからお話があった三極ユーザー会議とか、川村さんが主導されているGTPP、日中企業連携、IIPPFとかいったような活動を積極的に行っています。

先日、EPOのバティステリ長官にお会いしたときに、実はEPの制度において日本のユーザーというのはドイツよりも規模が大きいんだ

というふうにおっしゃっていました。それぞれの特許機関、USPTOもそれからPCTにおいても、日本からの出願というのは2割を超えているような状況です。この意味では日本は非常にプレゼンスが大きい、我々は、一方で発言力があると同時に、世界の知財システムに対しての責任が非常にあると思っています。

最近、「<反>知的独占」(NTT出版)という本を読んでいたら、「オランダとかスイスは特許制度を廃止したことがあって、廃止したときもイノベーションは全然変わらなかったんだ」という議論がされていました。我々は、ほんとうに「特許の本質」までさかのぼって、特許制度の本来あるべき姿を、我々が主体性を持って議論をできる環境を作るべきと思っています。

一方、グローバルと同時に、JIPAにはいろいろな業界の方やいろいろな業種の方が参加していただいているわけですが、今期の取り組みとして、関西でフォーラムをやったり、それから広島で催しをしたりということで、いろいろな地域の方々のニーズも適切にとらえる努力も続ける必要があります。委員会活動というのは、とすれば大手の企業の方々が中心になっているケースが多いので、委員会活動にも知財部員が比較的少ない会社の方々が参加していただきやすいような環境というのを、作っていくべきと強く感じております。

【中山】 渡部先生には、私どものスローガンに纏わるいろいろな活動の話について、どのような印象をお持ちかを、お聞かせ願えますか。

【渡部】 スローガンについては、「何を」「だれから」期待されるかというところがポイントだろうと思います。期待される相手は、企業なのか、行政なのか、あるいは知財専門家なのか、それから、「何を」については、人材育成なのか、政策なのか企業戦略なのか。このスローガンを深く考察するといいい議論になるのではないかと

感じました。

今までのやり方で改革がなかなか進まない中で、今おっしゃったように、本質的なことをしっかり議論するというのは重要だと思います。例えば最近の経済学者の本で、特許制度はもう要らないという意見もみうけられますが、そういう議論も避けずに取り組んでいくと良いと思います。その際、大学でそういうことを研究している学者なども入れて議論していただく。例えば三極の長官会合のユーザー会議のときに、学者も集めて議論するというのはどうでしょうか。2009年京都で長官会合をやったときは、それに近いことをやってみましたが定着するには至ってないです。ちょうど今、米国特許庁から特許の質のインデックス開発をやるという働きかけがありますが、例えばそういうテーマを三極の産学官でやるなどですね。是非考えていただければと思います。

今後の外国とのつながりでは、アジア、新興国が大事になってきますが、中国等の新興国とアカデミアも含めた多面的なつながりをつくっておくことは、将来を臨んで重要だろうと思っています。そういうようなグローバルで多様なセクターの活動を、JIPAさんがリードしていただければと思います。

7. 終わりに

【中山】 議論を聞いて感じましたが、我々、グローバルの視点を、日本を中心にしているなと思います。即ち、「外国企業あるいは外国の人材を、彼らから見たらグローバルの一地域である日本に、いかに呼び寄せ、活用し、競争、協調を図るかという視点を忘れてはならない。日本的発想は、日本固有種を残す事に費やされているが、グローバル市場においては、その発想では生き残ってはいけない」、そんなメッセージをいただいたと思います。本日は長時間議論いただきありがとうございました。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

