

知財リスクマネジメントのあるべき姿

知的財産マネジメント
第1委員会第3小委員会*

抄 録 企業におけるリスクマネジメントが重要性を増す中、知財リスクマネジメントは知財部門の大きなミッションの一つであるが、各企業のノウハウの固まりでもありこれまで正面から議論されていない。また、知財リスクは日常の知財業務のなかで事案ごとに単発的に処理されている場合も多い。本論説では、知財の特質に照らして一般のリスクマネジメントとの違いを意識しながら、知財リスクのもつプラスとマイナスの影響を考慮して、知財リスクの洗い出しと見える化、リスク評価と対応等の考え方を、知財の事例を交えながら示す。さらに知財リスクマネジメントが全社規模で行うべき活動として認識され、十分な成果を上げるべく、そのあるべき姿に向けた留意点を提言する。

目 次

1. はじめに
2. 知財リスクと知財リスクマネジメント
 2. 1 定義
 2. 2 知財リスクの特殊性と知財リスクマネジメントの課題
3. 知財リスクマネジメントの考え方
 3. 1 知財リスクの洗い出しと見える化
 3. 2 知財リスクの評価
 3. 3 リスクマネジメントの目標設定の考え方
 3. 4 知財リスクへの対応
 3. 5 経営との係りからの考察
 3. 6 戦略的知財リスクマネジメントの事例
 3. 7 仕組みの構築と実践
 3. 8 その他の留意点
4. 知財リスクマネジメントのあるべき姿
5. おわりに

1. はじめに

企業を取り巻くリスクは、ビジネスのグローバル化や国際的な政治経済構造の大きなうねりの中で、益々複雑化しその予見を難しくしている。この状況下において、各企業はそれぞれリスク管理体制の構築・強化を進めており、リス

ク軽減のための予防措置や問題発生時の対策フローの規程化を、全社規模で整備している。

その中で、企業価値評価において知的財産が重要性を増すに至った今日においては、当然ながら知的財産活動におけるリスク（以下、知財リスク）についても十分に認識されている。

しかしながら、①知財部門以外には知財リスクの実態が見えにくい、②知財リスクが経営に与える影響度の定量的評価が困難である、③知的財産権が不安定な権利であるため定量的評価ができて安定性に欠ける等の理由から、知財リスクマネジメントについては専門部門に任せっきりとなりがちであり、全社的対応が適切に取られている例は多くないと言えよう。また、知財リスクに特化した文献も多くない¹⁾。

そこで当小委員会では、知財リスクマネジメントが全社規模で行うべき活動として認識され、十分な成果を上げるために、知財の特質に照らして一般のリスクマネジメントとの違いを意識しながら、知財リスクマネジメントのある

* 2010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。

べき姿について検討した。

2. 知財リスクと知財リスクマネジメント

2.1 定義

「知財リスクマネジメント」のあるべき姿について検討するに当たり、その対象とする知財リスクおよび知財リスクマネジメントの概念を定義しておく必要がある。

リスクは従前より、マイナスの結果をもたらす概念と捉えられ、例えば、安全を意識した分野においては、「危害の発生確率と危害（結果）の重大性の組合せ」と定義されている。これは、安全に関連した分野に限らず一般的に馴染みのある概念である。そして、従前のリスクマネジメントでは、マイナスの影響に着目してマイナスの方向におれることを少なくするマネジメントが主であった。

近年、経営環境の変化やリスクの多様化から企業としてリスクを把握して適切に管理することでリターンを最大にすることが求められるようになってきている。これに伴いリスクの概念も、従来型の「マイナスの結果をもたらす概念」とともに「機会創出をもたらすプラスの概念」としても捉えられるようになってきた。

2009年11月に発行されたリスクマネジメントの国際規格ISO31000では、リスクは「目的に対する不確かさの影響」と定義された。「不確かさの影響」とは、好ましい影響と好ましくない影響を含む概念である（尚、「好ましい、好ましくない」という表現は抽象的なので、分かりやすくするために以下本論説では「プラス、マイナス」と表現することにする）。そして、戦略的意思決定として期待する結果とばらつき自体（プラス、マイナスの結果を含む）をマネジメントするという概念も新たに取り入れられた。

知財リスクも企業が保有するリスクのひとつであることに変わりはない。従って、本論説においても、知財リスク及び知財リスクマネジメントを上記のISO31000の概念を踏まえて定義することとする。しかし、一概に知財リスク、知財リスクマネジメントといっても、例えば、個々の特許権の得失から粗悪な模倣品出現による企業ブランドの毀損などそのレベルやマネジメントの目的は様々であり、一義的に議論することは適当ではない。

そこで、本論説では、「経営リスク（経営に影響を及ぼす不確かさとなりうるもの）に直結する知財活動における不確かさの影響」を“知財リスク”，「知財リスクの原因となる事象」を“知財リスク要因”と定義する。

“知財リスク”とは、マイナスの面でいえば、自社知財ポートフォリオの構築不備や他者からの侵害警告等、直接的に経営へマイナスの影響を及ぼすレベルの知財問題である。一方，“知財リスク要因”とは、特許調査不足や明細書の瑕疵等の知財業務の目標達成にマイナスの影響を及ぼすもので、“知財リスク”の発生要因となるものである。

そして，“知財リスクマネジメント”は下記に示す“業務的知財リスクマネジメント”及び“戦略的知財リスクマネジメント”の両方を含んだ概念とする。

“業務的知財リスクマネジメント”は，“知財リスク要因”及び“知財リスク”との連鎖に焦点を当てて、主としてマイナスの影響を少なくするマネジメントである。

一方，“戦略的知財リスクマネジメント”は、経営戦略的な目的や目標に影響を及ぼす知財リスクを対象に、マイナスの影響の低減のみならず、企業の目的・目標の達成（プラスの結果）に貢献するためのマネジメントである。

本論説では、まず，“業務的知財リスクマネジメント”を中心に述べ、第3.5節及び3.6

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

節で“戦略的知財リスクマネジメント”を説明する。

2. 2 知財リスクの特殊性と知財リスクマネジメントの課題

それでは、知財リスクマネジメントは、企業における一般的なリスクマネジメントと同じであろうか、それとも異なるのであろうか。

知財は「無体財産」であり、それ故の特質が存在する。表1は知財の特質および知財リスクの特殊性について整理したものである。知財の特質を考慮すると、知財リスクは他の企業リスクと比較してもその不確かさの程度が高く、リスクの所在とその影響が把握し難いものであると考えられる。その結果、知財部門内の認識と部門外の認識にズレや温度差を生じ、各関連する部門が部分最適に陥りやすく、全体最適の戦略を取り難いことがある。よって、経営戦略／事業戦略／研究開発戦略と知財戦略との整合性においても不確かさをはらむ状態となりうる。

上記知財リスクの特殊性に照らすと、知財リ

スクマネジメントにおいても、他の企業リスクマネジメントとは異なる特有の観点があると言えよう。

次章より、知財リスクおよび知財リスク要因の全体像及び経営リスクとの関連性を見える化し、知財リスクマネジメント特有の観点を明らかにしつつ、そのあるべき姿について考察する。

3. 知財リスクマネジメントの考え方

知財リスクマネジメントを考える際には、一つの知財リスク要因により生じた結果が次の知財リスク要因となり、最終的には経営に直接影響を与える知財リスクを生起する、という“リスクの連鎖”に対する理解が重要である(図1)。本章では、初めに知財部門が日常業務で取り扱う事象からスタートし、その中で直面する知財リスクに対し、3.1～3.4節では、①知財リスクの見える化、②知財リスクの評価、③知財リスクマネジメントの目標設定、④知財リスク対応の順で検討する。

一方、従来の知財リスクマネジメントでは経

表1 知財の特質と知財リスクの特殊性

知財の特質	知財リスクの特殊性
<p>◆ 知財活動及び知財権の認識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業活動の中での知財活動の役割が認識しづらい ・関連する他者知財権の100%把握が困難である ・知財人材の育成/スキルの習得に時間がかかる ・コミュニケーション力の不足/蛸壺化し易い 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社権利、他者権利の状況判断 (調査漏れはないか) (権利範囲の解釈のばらつきの有無) (SWOT分析等が適正か) ・知財活動の費用対効果の価値判断 (金銭的価値、見えない価値等、数値的評価がしにくい) ・経営戦略/事業戦略/研究開発戦略と知財戦略との整合性への影響 (知財部門内の認識と部門外の認識差) (部門最適か全体最適か)
<p>◆ 権利の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術の公開を代償にした権利取得である ・権利化までに時間を要する ・各国で基準(法律)が異なる 	
<p>◆ 権利の効力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・差止請求権、損害賠償請求権等は事業への影響が大きい ・他者との関係(相対力)、事業規模、活用の有無等によって価値が変化する ・権利に有効期間がある ・権利が無効となり消滅する可能性がある ・契約が優先する ・模倣発生の可能性がある 	

営者レベルで全体像をとらえたリスクマネジメントが不十分で、知財部門における実務担当者レベルでの個別対応になっていた場合が多いと考えられる。そこで、3.5節～3.6節では、逆に「経営に影響を与えるのはどのような知財リスクか」という点からスタートし、経営との関わりという観点から知財リスクマネジメントを論ずる（図1の右半分に相当）。

さらに3.7～3.8節では、知財リスクマネジメントを有効に行うための仕組み、および留意点を説明する。

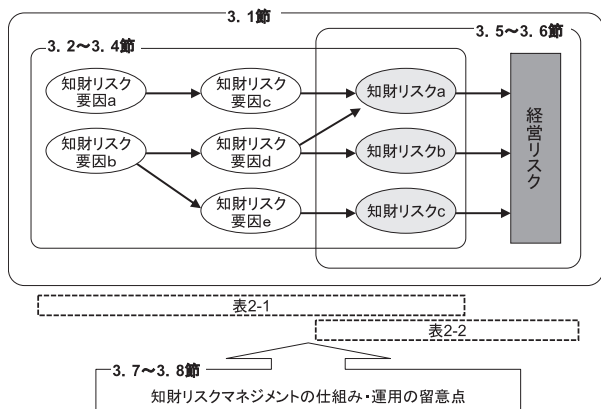


図1 第3章の流れ

3.1 知財リスクの洗い出しと見える化

知財の創出、活用等を目的とする知財の専門部門の業務活動においては、日々の業務目標の達成に影響を及ぼす様々な事象に遭遇する。そうした事象が知財リスク要因となり様々な知財リスクに繋がり、経営リスクに波及することになる。そこで、知財リスク要因を洗い出して、どのような知財リスクに繋がるか、また知財リスクが経営リスクにどのように繋がるかを見える化するために、表2を作成した。表2は表2-1, 表2-2, 付表1, 付表2から構成される。

表2-1においては、知財リスク要因を知財業務毎に抽出するようにした。知財業務は、会社規模、組織の枠組み等によって異なる担当部

門が遂行するものである。そこで、当小委員会では担当部門を機能面から、「出願関連」、「渉外関連」、「調査関連」、「マネジメント関連」の4つのグループに整理し、各グループの役割の定義を付表2に記した。知財リスク要因の洗い出しについては、各知財業務グループが遭遇する知財リスク要因を「発明・発掘」→「出願」→「権利化」→「権利維持」→「権利活用・防御」の段階毎に抽出し、さらに、これら個々の段階に限らず遭遇する知財リスク要因を共通項目として抽出した。そして、それら知財リスク要因が、どんな知財リスクに繋がるかを検討し、強い対応関係にあると考えられる知財リスク要因と知財リスクに●をつけた。また表2-2においては、強い対応関係にある知財リスクと経営リスクに◆をつけた。表2-1, 表2-2の両方を見ることにより、知財リスクに繋がる知財リスク要因、経営リスクに繋がる知財リスクが、それぞれ1対1の関係ではなく、複数の知財リスク、知財リスク要因から生じるものであることが見て取れる。この表を活用することにより、知財業務関係者間において認識共有が図られ、さらには各知財リスク要因に関係する社内関連部門とも認識を共有することができるものと考えられる。

なお、表2-1に示した各知財リスク要因、知財リスクは、事業分野、企業規模、外部環境等によって異なるものであるため、個々の企業で重要となる項目を見極めることが必要である。また、表2は当小委員会で考えた“知財リスク要因と知財リスク、経営リスクと知財リスクの対応例”であり、これらの知財リスク要因、知財リスクは時々刻々と変化するものと考えらるべきである。従って、表2を参考にしていただき、各社独自に知財リスク要因、知財リスク、経営リスクの見える化を行い、外部環境等が変化する毎に適宜見直していただくことが必要である。見える化と見直しは、各社において知財

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

リスクマネジメントを適正に行い、経営リスクを低減していく活動において重要な要素の1つとなるものと考えられる。

3. 2 知財リスクの評価

リスクを評価する目的は、「リスク分析の結果に基づき、どのリスクへの対応が必要か、リスク対応の実践優先順位をどうすべきかについて意思決定を手助けすること」とISO31000に謳われている。リスク評価は現状のリスクに対する対応の方向性を決めるために不可欠なステップである。

知財リスクは実体が見えにくいいため、リスク評価が感覚に頼ってしまいがちな面もあった。そこで当小委員会は、リスク対応の意思決定の手助けと成り得る客観的な知財リスクの評価の可能性について検討を行った。

(1) 知財リスクマップについて

前述のように、リスクを目的に対する不確かさの影響と定義したが、これは一般的に起こりやすさと結果の重大性の2つの要素から表現される。その表現方法としては、起こりやすさと結果の重大性の積としてひとつの値で表現する一次元形式ものと、起こりやすさを横軸とし、結果の重大性を縦軸とする二次元マップで表現する形式(図2)の2通りがある。

前者はひとつの値の大小だけでリスクが表現できる利点があるものの、起こりやすさと結果の重大性の各々の値が異なるがリスクの値は同じになるケースが生じることがある。例えば起こりやすさが6、結果の重大性が4のリスクbの場合と、起こりやすさが3で結果の重大性が8のリスクaの場合、リスク評価の値は同じ24になる。一次元形式はリスクを一つの指標に集約して判断する場合に有効である。

一方、同じ値であってもリスクマップで表現すると、マップ上では別の位置にプロットされ

るので、図2のようにリスクaとリスクbを区別することができる。このようにリスクマップを用いることによりリスクの見える化とリスクの相対比較が可能となる。リスクマップの右上の案件、すなわち起こりやすさが高く、結果の重大性も大きいリスクは優先的に対応しなければいけないということがわかる。また、結果の重大性が高い場合、起こりやすさが高い場合、それぞれの状況に対応した対策を考えることができる。

知財リスクは複数の知財リスク要因が複雑に関係するためリスクマップで表現すると詳細な検討が容易になる。

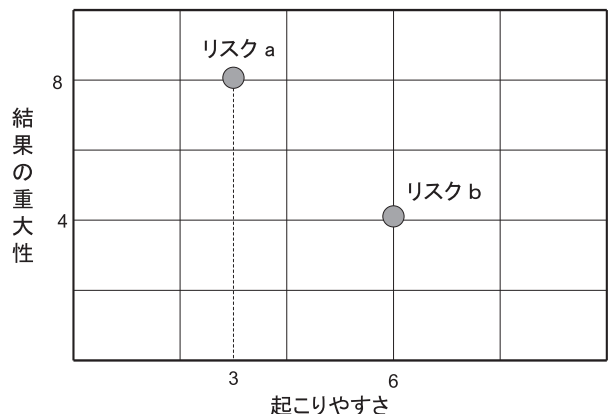


図2 一般的なリスクマップの構成

(2) 起こりやすさについて

安全や品質の分野は起こりやすさの定量化が比較的容易であるといわれている。それはこれまでのデータの蓄積があるため統計的手法を採用することができ、また既知の事象との比較ができるためである。

一方、知財リスクは経験知としての蓄積はあるがデータとして蓄積されていないことも多い。このような性格を持つ知財リスクは、定量化は難しいので定性値で表現して相対比較を可能にするのがよいと考える。起こりやすさを複数の要因に分解して要因分析を行うことによって相対比較が容易になるであろう。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表2 知財リスク要因、知財リスク、経営リスクの対応例

【表2-1 知財リスク要因と知財リスクの対応例】

グループ	知財リスク要因 [発明・発掘～権利活用・防御]	知財リスク														リスク 対応部署					
		A 構築不備	B 自社知財P/Fの活用不備	C 自社権利の被侵害	D 他者先行特許の発見(事業化前)	E 他者特許侵害の発見(事業化後)	F 他者からの侵害警告受領	G 他者が損害賠償請求・販売差止提訴	H 業界標準化への乗り遅れ(不採用)	I 自社の契約違反に対する被提訴	J 契約違反他者による	K 重要契約の不備・不成立	L 自社秘密の漏洩	M 法令違反	N 職務発明規程の不備・不存在	関連部 R&D	事業部	スタッフ			
出 発明・ 発掘 調 マ	発明数の減少	●																○			
	発明の質低下		●																○		
	技術者との関係不良/悪化(コミュニケーション不足)	●	●																○		○
	共同研究先とのトラブル																		○		○
	発明の発掘漏れ	●																	○		○
	発掘時には既に公知化	●																	○		○
	秘密保持契約不備/不成立										●	●		●	●				○	○	
	共同開発契約不備/不成立			●							●	●	●	●					○	○	
	他部署の混乱、誤誘導		●							●									○	○	○
	マーケットウォッチング不備		●			●				●									○	○	
誤った技術動向情報を発信					●	●			●									○			
過去技術情報の未把握		●										●						○			
他者類似特許の過小評価			●				●	●										○			
他者類似特許の過大評価	●	●																○			
M&A、アライアンス時の不十分な知財価値判断		●									●	●						○	○	○	
知財戦略の構築不備(出願戦略の欠如)	●	●	●															○	○	○	
クロスライセンス戦略の間違い		●						●			●							○	○	○	
秘密保持、共同開発情報管理不足									●	●		●	●					○	○	○	
出 出願 出 権利 化 出 調 マ	冒認出願される			●		●					●								○		
	明細書瑕疵(出願内容の不備他)	●		●															○		○
	出願国の欠如	●	●																○	○	
	出願国の過多	●																	○	○	
	明細書での必要以上の記載	●											●						○	○	○
	ノウハウ出願(技術の公開)		●										●						○	○	○
	特許群未整理(知財棚卸の不実施)	●	●																○	○	○
	出願時期早尚	●	●																○		
	出願していない(ノウハウ化等)		●		●	●							●						○	○	
	権利化	●																			○
出		●																		○	
代理人の急死		●																		○	
必要以上の権利範囲減縮		●	●																○	○	
登録率の低下	●	●																	○	○	
権利化の時期不適	●	●																	○	○	
必要時期に権利化されない	●	●	●																○	○	
禁反言、IDS違反、フロード	●																		○	○	
審査請求前調査の不備	●																		○	○	
出		●																		○	
共同出願契約不備/不成立		●									●		●	●					○	○	
調	●																		○	○	
先行技術文献(海外含)の見落とし	●																		○	○	
外国権利化状況の把握不足	●																		○	○	
海外戦略の方向間違い	●	●																	○	○	
マ	●	●																	○	○	
出		●																		○	
低効果のものを維持		●																		○	
必要なものを放棄		●	●		●															○	
他者から無効審判を提起される						●													○	○	
権利範囲の制約		●																	○	○	
(他者権利の)有効範囲の調査不足				●	●	●							●						○	○	
マ	●	●																	○	○	
実績補償制度の不備																				○	
特許群の構成不理解(知財棚卸の不実施)	●	●																	○	○	
自社品の(現場)活用状況無知		●																	○	○	
出																				○	
特許表示不備								●												○	
他者への警告非実施		●																		○	
模倣品が出現する			●																	○	
ライセンス契約不備/不成立												●								○	
ライセンス契約に他者が違背												●								○	
ライセンス契約に自社が違背													●							○	
出																				○	
他者権利無効化資料の未発見									●											○	
権利範囲の過大評価																				○	
調	●																			○	
特許流通市場の調査不備										●										○	
トロール/他者が権利取得								●	●											○	
マ	●											●								○	
(先使用权の主張の為の)ノウハウ管理不備																				○	

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表2 知財リスク要因，知財リスク，経営リスクの対応例（つづき）

【表2-1 知財リスク要因と知財リスクの対応例】（つづき）

グループ	知財リスク要因 [共通項目]	知財リスク														リスク 対応 関連部署						
		A 構築不備 自社知財PFの	B 活用不備 自社知財PFの	C 被侵害 自社権利の	D 他者先行特許の 発見(事業化前)	E 他者特許侵害の 発見(事業化後)	F 侵害警告受領 他者からの	G 他者が損害賠償請 求・販売差止提訴	H 業界標準化への 乗り遅れ(不採用)	I 自社の契約違反 に対する被提訴	J 契約違反 他者による	K 重要契約の 不備・不成立	L 自社秘密の漏洩	M 法令違反	N 職務発明規程の 不備・不存在	R &D	事業部	スタッフ				
渉	活用戦略の欠如		●									●						○	○	○		
調	期限までに調査完了できない			●				●										○	○	○		
	調査コストの高額化	●				●												○	○	○		
	調査人員不足	●				●												○	○	○		
	他者調査・監視漏れ				●	●	●	●										○	○	○		
マ	知財部門引き籠り(蛸壺化)	●																○	○	○		
	知財人材育成不調/突然の部員欠如	●																	○	○	○	
	組織(体制)変更	●																○	○	○		
	発明者教育不調	●										●						○	○	○		
	知財関連予算の削減	●	●															○	○	○		
	代理人選定/増減困難	●																	○	○	○	
	法改正への適用失敗	●											●	●						○	○	○
	商標の希釈化		●																	○	○	○
	知財管理システムの不具合		●									●							○	○	○	
	取引基本契約の不備/不成立(想定以上の特許保証)						●			●	●								○	○	○	
	社内の情報統制不備(社外への情報流出)												●	●					○	○	○	
	社外発信情報の統制不備		●										●	●					○	○	○	
	知財の技術伝承が不十分である	●	●																	○	○	○
	出願・権利化・維持コストが必要以上に増大する	●	●																	○	○	○
	特許，法律事務所との関係不十分	●												●						○	○	○
	開発・営業系社員の低モラル・教育不足・知財とのコミュニケーション不足												●	●					○	○	○	
外部環境変化に追従できない	●							●					●					○	○	○		
他者とのコミュニケーション不足		●	●				●			●	●							○	○	○		

【表2-2 経営リスクと知財リスクの対応例】

経営リスク	知財リスク														リスク 対応 関連部署			
	A 構築不備 自社知財PFの	B 活用不備 自社知財PFの	C 被侵害 自社権利の	D 他者先行特許の 発見(事業化前)	E 他者特許侵害の 発見(事業化後)	F 侵害警告受領 他者からの	G 他者が損害賠償請 求・販売差止提訴	H 業界標準化への 乗り遅れ(不採用)	I 自社の契約違反 に対する被提訴	J 契約違反 他者による	K 重要契約の 不備・不成立	L 自社秘密の漏洩	M 法令違反	N 職務発明規程の 不備・不存在	R &D	事業部	スタッフ	
マーケット(参入機会)の喪失				◆			◆	◆			◆							○ (全て)
マーケット獲得の遅延				◆	◆			◆										
マーケットシェアの低下	◆	◆	◆				◆	◆		◆								
製品競争力の低下	◆	◆				◆	◆	◆			◆							
事業の中止					◆	◆	◆	◆		◆								
事業の見直し			◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆		◆						
ブランド価値の低下	◆	◆	◆				◆					◆	◆					
社会的信用の低下							◆		◆		◆	◆	◆					
研究開発力の低下	◆						◆							◆				
(知財)コストの膨張		◆				◆	◆	◆	◆									
各部署の社員モラル低下			◆	◆		◆	◆	◆	◆			◆	◆	◆				
人材の損失						◆	◆	◆	◆			◆	◆	◆				

【(付表1) リスク対応関連部署】

R&D	研究所，開発部門(製造，技術)
事業部	営業，事業企画(マーケティング含)
スタッフ	総務(広報，コンプライアンス含)，人事，財務，経営企画，法務(知財含)

【(付表2) 4つのグループとその役割の定義】

出	出願関連	自社に有効な知的財産権を創出するために，発明を奨励し，漏れなく適切に出願・権利化・維持する。
渉	渉外関連	事業・研究開発活動を円滑に推進するうえでの障害除去・機会獲得の為，自他者(社)の知的財産に関連した外部との連絡・交渉・係争に対応する。
調	調査関連	事業活動・研究開発活動を支援する為，知的財産に係る情報を調査・分析し，知財部門及び社内関連部署に提供する。
マ	マネジメント関連	全社的な知財活動を推進・支援する為，事業・研究開発戦略に基づく知財戦略を立案・実行し，知財部門の業務・人員・予算等の管理と改善，全社的なしくみ作り等を行う。

※表の知財リスク要因，知財リスク，経営リスク，関連部署の項目・関係は一例。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

当小委員会では起こりやすさをAリスクの源、B発生スピード、C自社／周辺環境、D事前対応の可能性、の各要素に分解して、これら個々の要素を勘案して起こりやすさを捉えることを提案する。表3は、他者権利を侵害する事象について起こりやすさを各要素に分解した例である。各要素は、企業の状況により評価の重み付けが異なるものである。要素A～Dの評価を行うことが起こりやすさの評価軸の要因分析となり、リスク対応の意思決定の手助けになるであろう。

表3 起こりやすさの要素分解（他者権利を侵害する事象の場合）

起こりやすさ			
A リスクの源	B 発生スピード	C 自社／周辺環境	D 事前対応の可能性
他者権利と自社実施行為の関係 ・抵触している ・抵触の可能性あり ・抵触はしないが自社の設計が変われば抵触の可能性あり ・抵触の可能性は高くない	・すぐに表面化 ・対応を取らないとすぐに表面化 ・対応を誤ると表面化の可能性 ・表面化の可能性は少ない ・社内の複数部署へ早期に波及	自社の事業規模 ・現在既に大きい ・今は小さいが成長性がある ・飽和、縮小の方向にある 他者の状況 ・自社の実施を認識 ・自社の実施を未認識 ・友好的、紳士的 ・敵対的、強圧的	・設計変更が可能 ・ライセンス等の対応の可能性 ・先使用权あり ・有効な鑑定書あり ・交渉の余地 ・他者に対する強みあり

(3) 結果の重大性について

結果の重大性は社会に対するもの、組織に対するもの、人に対するもの等様々な視点での切り口があるが、一般的には金銭的、事業的、社会的、組織的視点から見ることが多い。そこで知財リスクの結果の重大性を、

- ・「損益への影響」
 売上、利益、訴訟関係費用等
- ・「事業戦略への影響」
 事業変更、撤退等
- ・「社会的信頼性への影響」
 評判、ブランド価値等
- ・「社内組織への波及度合い」
 組織、人材戦略への影響
 （組織連携、モラル、人材流出）

の4要素を勘案して評価することを提案する。

評価当初は簡単にいかないこともあろうが、起こりやすさ、結果の重大性ともに事例をデータとして蓄積することが重要であり、評価方法を都度見直すことが信頼性の向上につながる。適宜、各社の状況に適した要素にアレンジしていただきたい。

(4) その他の軸の指標

起こりやすさと結果の重大性との組み合わせとは別の視点で、知財リスクを検討する場合の評価軸の参考例を紹介する。

- ①緊急性（対応緊急性）
- ②顕在／潜在（事象の顕在／潜在）
- ③対応コスト（負担度合い）
- ④戦術／戦略（事象のタイプ）
- ⑤乖離性（結果の変動性）
- ⑥固有／残留（固有リスク、残留リスク）²⁾
- ⑦脆弱性（体制、組織）

有限責任監査法人トーマツでは脆弱性を評価軸にしたマップを提唱している³⁾。

これらの軸を適宜選択することにより、起こりやすさと結果の重大性を軸としたリスク分析とは別な視点からリスクの対応について検討することができる。例えば、①緊急性の面からは、長期的観点からの対応と短期的観点からの対応の検討、②顕在／潜在の面からは、顕在化しているリスクへの対応と見えていないリスクの探索の必要性、③対応コストの面からは、現予算内で可能な対応と新規に予算確保が必要な対応の検討、等である。

①緊急性と③対応コストが重要であれば、両者を軸とするマップを作成する。同じ緊急性に対する対応コストの大小、また同じ対応コストに対する緊急性の大小を検討することによりどのリスク対応を優先させるか等を決定することが容易になる。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

上記項目を図3のようなレーダーチャートで表現すると、重要な軸を選択する際の参考になる。

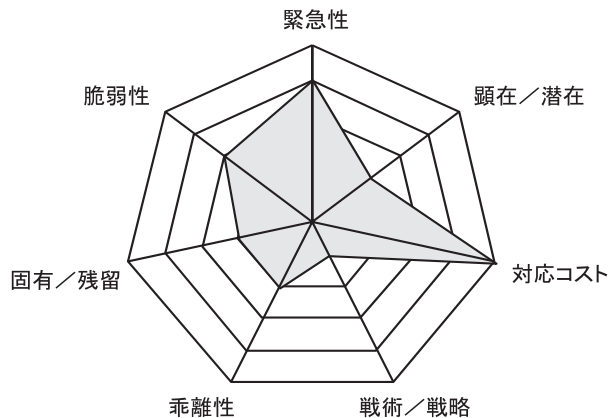


図3 リスク評価の軸項目のレーダーチャート

ここでは、レーダーチャートをリスクマップの評価軸を選定するために活用する例を紹介したが、前述の(2)起こりやすさ、(3)結果の重大性に当てはめると各軸の要因分析の客観的な検討に役立てることができる。

3.3 リスクマネジメントの目標設定の考え方

リスクマネジメントの目標を設定するにあたり、リスクをどの程度受け入れられるのか、許容できるリスクの範囲(リスク許容度)を決める必要がある。リスク許容度は企業として受け入れることができる限界レベルであり、組織の特性や体力に応じた範囲で決められる。経営者のリスク選好⁴⁾に基づくが、一般的にリスク許容度は以下のものを考慮して決められることが多い。

- ・ 法律・規則
- ・ 自社組織の基準
- ・ 他者の基準
- ・ 社会の常識
- ・ 個人の良識

リスク許容度は一般的にリスク評価と同様に

起こりやすさと結果の重大性の軸の値で決定する。通常は図4に示すような曲線になる。

リスク許容度を設定することで膨大なリスクから優先的に対応すべきリスクを絞り込む手助けになる(この場合はリスクaが優先して対応すべきリスクである)。また、リスク許容度範囲内であればリスク選好の範囲内であるという合理性の説明にも使える(この場合はリスクbが該当する)。

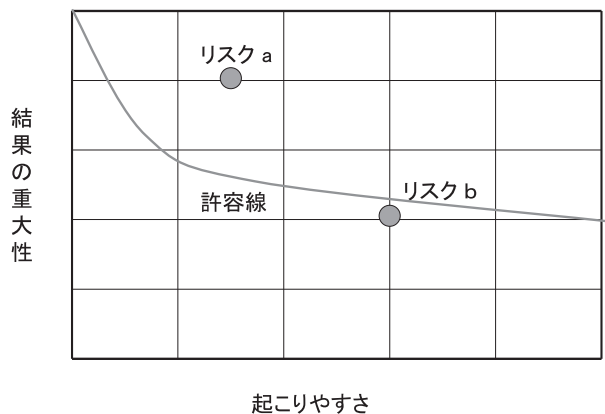


図4 リスクマップと許容線

優先的に対応すべきリスクの選定とともに、いつまでにどのレベルまでリスクを低減するか、どの程度の対応コストをかけるか等もリスクマネジメントの目標設定の中で考慮に入れるようにする。

知財リスクは刻々と変化する。このため知財リスクの評価は一度実施したら終わりというわけではない。定期的に継続的に実施して都度見直していくよう管理し、目標も適宜見直していくような仕組みにしておくことが重要である。

3.4 知財リスクへの対応

(1) 知財リスク対応の選択肢

対応すべき知財リスクが特定できれば、次は実際の個々の知財リスク対応となる。リスク対応の選択肢としては、ISO31000には次の七つが挙げられている。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- ①リスクを生じさせる活動を開始又は継続しないことと決定することによって、リスクを回避する
- ②ある機会を追求するために、そのリスクをとる又は増加させる
- ③リスク源を除去する
- ④起こりやすさを変える
- ⑤結果を変える
- ⑥一つまたはそれ以上の他者とそのリスクを共有する（契約及びリスクファイナンス）
- ⑦情報に基づいた意思決定によって、そのリスクを保有する

上述の七つの対応をイメージ図で示すと、図5の通りになる。対応①と③～⑦については結果の重大性もしくは起こりやすさを低減する方向であり、知財部門主体で対応しうる対策である。しかしながら、対応②については、戦略的知財リスクに類する対応であり、結果の重大性もしくは起こりやすさを増加させる対策となるため、経営レベルでの判断を必要とする。このため、知財部門におけるリスク低減対応を意図した本節では簡単に述べるにとどめ、詳細は次節に譲ることとする。

知財リスクの特殊性を踏まえたとしても、対応自体はISO31000に記載された一般のリスク対応と同様に検討できると考え、実際にどのような対応があり得るのかを実例を踏まえて検討する。

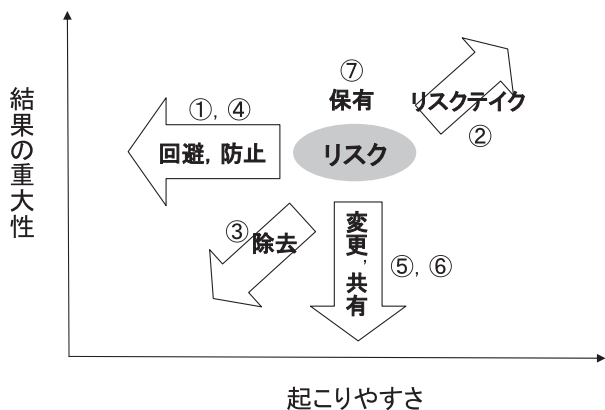


図5 七つの対応（①～⑦）のイメージ

(2) リスク対応事例の説明

リスク対応事例として、他者知財に対する侵害（事前対応）、他者知財に対する侵害（事後対応）、模倣品対策（事前・事後対応）の3事例について説明する。この3事例は経営課題に直結し、かつ各社共通の課題と思われるために選択した。

A. 他者知財に対する侵害（事前対応）

ISO31000における七つの対応を他者知財に対する侵害の事前対応に照らし合わせると下記の通りになる。

①リスクの回避

リスクの回避は活動を開始又は継続しないという対応であるため、他者知財に対する侵害を回避するために事業を中止する、製品を販売中止又は設計変更することが挙げられる。

②リスクをとる又は増加させる

対象事業の拡大や非侵害訴訟の提起などの利益や機会の追求のため、敢えてリスクを取る対応であり、プラスの影響に着目する点で他の対応と性質が異なる。3.6節を参照のこと。

③リスク源の除去

リスクの源自体を取り去る対応であり、特許権の譲受や実施許諾の獲得、対象特許の無効化、先使用权の確保が挙げられる。

④起こりやすさを変える

事前の特許調査や技術者の知財教育を強化して侵害の発生可能性を下げる手段を講じることが挙げられる。

⑤結果を変える

鑑定書を取得し故意侵害認定を回避することが挙げられる。

⑥リスクの共有

パテントプールに参加することや知的財産権に関する保険加入が挙げられる。

⑦リスクの保有

リスクの大きさを見極めた結果、リスクの大

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

きさが許容範囲内にある場合に、影響を及ぼす対応策を採らず、対象知財のウォッチングをすることが挙げられる。

各対応のイメージを図6に示した。

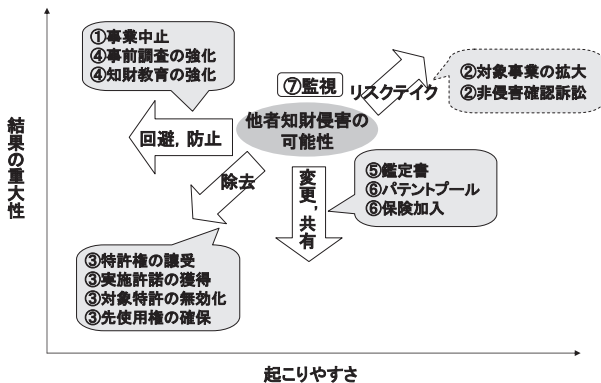


図6 他者知財に対する侵害事例（事前対応）のイメージ図

B. 他者知財に対する侵害（事後対応）

同様にISO31000における七つの対応を、他者知財を侵害しているとして権利者から催告された場合等の対応に照らし合わせ、かつ同種の事例Aと比較すると、下記の通りになる。

①リスクの回避

リスクの回避については、事前対応と同様に権利者から催告された事業を中止する、製品を販売中止又は設計変更することが挙げられる。事例Aに比べて取り得る対応に大きな違いはないが、時間的猶予がない中で厳しい経営判断を迫られる点で、遥かに困難な対応となる。

②リスクをとる又は増加させる

3.6節で詳述する。

③リスク源の除去

リスクの源自体を取り去る対応としては、実施許諾の獲得や対象特許の無効化が挙げられる。事例Aに比べて、もはや「特許権の譲受」や「先使用権の確保」という手段は考えにくく、取り得る手段が狭まっている。

④起こりやすさを変える

既に起こったことへの対応であり、起こりやすさを変えることは出来ない。従って、事例Aでの対応とした事前調査や知財教育の強化という手段はこの段階では無意味である。強いて言えば、実施料交渉に応じる等により訴訟提起される起こりやすさを変える等の次の事象に対する起こりやすさを変える対応を挙げることができる。

⑤結果を変える

故意侵害回避の鑑定書や先使用権を権利者に認めさせることや侵害訴訟で勝訴することが挙げられる。いずれにしろ、事例Aにおける事前対応の結果を活用するという色彩が強い。

⑥リスクの共有

パテントプールや知的財産権に関して加入していた保険の活用が挙げられる。本対応についても、事例Aにおける事前対応の結果を活用するという色彩が強い。

⑦リスクの保有

経営判断として催告に応じず、侵害訴訟等の次の事象に対するリスクを保有することが挙げられる。静観するという点で事例Aと対応は同じとはいえ、本事例においてはリスクの大きさをより正確に見極め、常に経営層と状況の認識を共有しておく必要があり、リスク保有の負荷は遥かに大きくなる。

各対応のイメージを図7に示した。

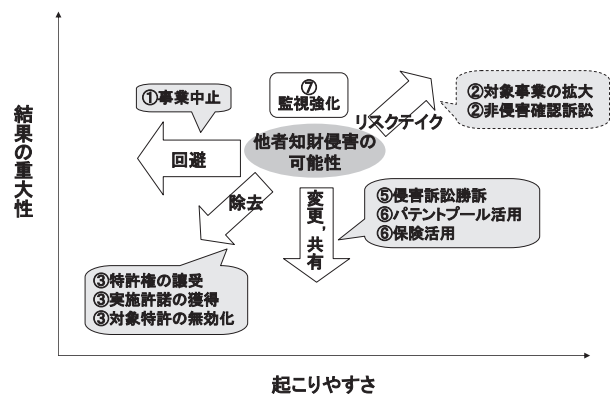


図7 他者知財に対する侵害事例（事後対応）のイメージ図

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

なお、本事例のように個別具体的なリスクに対する事後対応においては、既に発生したことに
対応するものであり、リスクマップの横軸を
起こりやすさとしても十分な意味をなさないた
め、脆弱性（体制、仕組み等はどうか、しっ
かりしているか、弱いかな）、対応コスト（負
荷はどのくらいか）等の各企業が重視する項
目に置き換えることが有用（3.2節（4）参
照）であると考えられる。

C. 模倣品対策（事前・事後対応）

最後にISO31000における七つの対応を模倣
品対策事例について、照らし合わせると下記
の通りになる。

①リスクの回避

成長市場において、模倣品が出回ることを懸
念して事業を断念するという選択肢は一般的
にはまれであろう。他方、自社の知財ポート
フォリオが充実しておらず、模倣が容易な技
術からなる製品は、価格競争に巻き込まれ利
益を生まないことが予想される。知財リスク
評価を開発および経営にフィードバックし、
事業化断念、より先を行く製品への転換等
を提案することは意義がある。

②リスクをとる又は増加させる

本例においては、模倣品放置による市場浸
透策の優先等が考えられるが、3.6節を参
照のこと。

③リスク源の除去

模倣品販売業者はモグラたたきのように次
から次へと出てくるので、模倣を完全に
なくすことは困難である。事業化中止と常
に先を行く開発の提案等が挙げられる。

④起こりやすさの変更

ポートフォリオを充実させることが第1
である。しかし、出願公開することによ
って他者の模倣を誘発することも多い。
したがって、出願すべき技術、ブラッ
クボックス化すべき技術を

慎重に判断し、管理していくことが重要
である。

⑤結果の変更

侵害の有無の調査を行い、警告・提訴を
含めた対応を想定しておく。既に発生
した模倣に対しては更なる模倣の拡大、
再発を防止することが重要である。

⑥リスクの共有

同業他社との情報共有、共同での調査・
摘発などの体制を整備し、効率的な対
応を行う、または準備しておく。

⑦リスクの保有

影響の小さい案件は監視のみとする。

各対応のイメージを図8に示した。

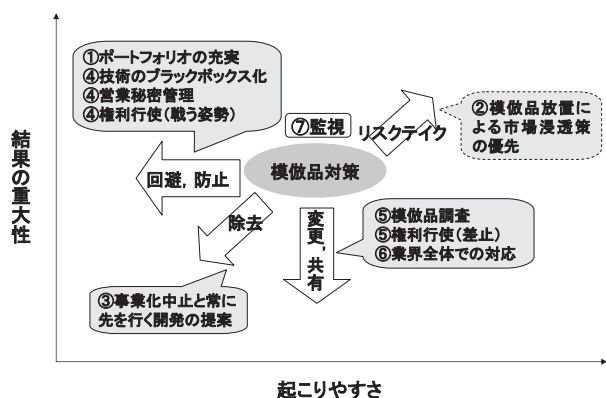


図8 模倣品対策事例（事前・事後対応）のイメージ図

3.5 経営との係りからの考察

前節まで知財業務の観点から知財リスクマネ
ジメントの考え方を示した。本節では、先
ず、知財リスクが及ぼす経営への影響につ
いて論じ、次に、経営の観点から知財リ
スクマネジメントの考え方を検討する。

(1) 知財リスクの経営への影響

知財リスクが、事業経営に重大な影響を
及ぼす可能性があることには異論はない
であろう。例えば、他者の知的財産権を
侵害した場合には

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

財務的損失（訴訟費用や損害賠償）のみならず、事業戦略の見直し、競争力低下、ブランド価値の低下等の経営にとって深刻なマイナスの影響を生じる。また、模倣品の発生など自社の知的財産権が侵害された場合には、市場が侵食され、ブランド価値も低下するといった深刻なマイナスの影響を生じる。

このような経営への影響が大きい知財リスクは、知財部門のみならず経営層を始め事業部門やマーケティング部門、広報部門など複数の部門が関連し、これらの関連部門が連携して対応する必要がある。

知財リスクマネジメントについて全社的な取り組みがなされるためには、経営層及び関連部門に、知財リスクマネジメントの重要性と共にもどのような知財リスクがどのような部門に関連して経営にどのような影響を及ぼすのかを正しく認識してもらう必要がある。既に3.1節の表2において、知財リスク要因と知財リスクの対応関係、および知財リスクと経営リスクの対応関係の一例を示した。各社の状況や知財戦略に応じて適宜修正して、知財リスクマネジメントの見える化に活用していただきたい。

(2) 業務的知財リスクマネジメントについて

ビジネスのグローバル化、経営環境の変化に伴い、知財リスクもますます増大かつ複雑化し、経営へ及ぼす影響も拡大している。

このような状況の中で、知財リスクマネジメントには、知財リスクによる経営へのマイナスの影響を最小限とし、更に企業の目的・目標の達成（プラスの結果）に貢献することが求められる。

知財リスクによる経営へのマイナスの影響を最小限とする知財リスクマネジメントとは、3.4節までで詳述したとおり、事業計画等の目標からの下振れを防ぐためにマイナスの結果に焦点を当てた業務的知財リスクマネジメント

が主体となる。前述のとおり知財リスクは重大な経営リスクの要因になる。しかし、経営層には、知財リスク要因及び知財リスクと経営リスクの関連性が見えにくいので、知財部門に任せっきりとなりがちである。知財リスク要因は、知財部門が主体となってマネジメントするものも多いが、全社的な対応が必要となる場合も少なくない。業務的知財リスクマネジメントについて、関連部門の協力を得て全社的に対応をスムーズに行うためには、経営層および関連部門に対して、経営への影響及び全社的な取り組みが必要であることについて十分な理解を得ておく必要がある。

また、知財部員に経営とのつながりを考えた業務遂行の意識付けをすることが重要である。知財部員が自らの業務が経営に影響を及ぼす知財リスクにつながることを意識することにより、モラルが向上すると共に、部門最適に陥らずに全体最適の観点で知財業務を行うことができる。

(3) 戦略的知財リスクマネジメントについて

これまでは、リスクはマイナスの影響を及ぼすものとして、そのマイナスの影響を低減するマネジメントを中心に述べてきた。しかし、ISO31000ではリスクはプラスの影響とマイナスの影響の両方を含む中性的概念とされたため、3.4節で述べたように、プラスの影響に焦点を当てた②「リスクをとるまたは増加させる」という対応も加わった。

ここでは、マイナスの結果に加えて企業の目的・目標の達成（プラスの結果）に貢献するためのプラスの影響に焦点を当てた戦略的知財マネジメントについて述べる。

プラスの結果を生み出す為には、経営戦略と一体化した戦略的知財リスクマネジメントとして、経営の意思決定をサポートしなければならない。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

例えば、新規事業を立ち上げるときに、他者特許出願が障害となっている場合、その特許を回避するのがあるいは無効化を図るのか、それぞれの場合の想定される残留リスクの事業収益への影響を適性に評価して、対策を提言することが求められる。

戦略的知財リスクマネジメントの事例として、次節にア) キルビー特許事件、及びイ) 外国出願戦略を挙げる。この事例のように戦略的知財リスクマネジメントは、まさに、経営レベルでリスクテイクしハイリターンを目指す知財戦略の一環である。

3. 6 戦略的知財リスクマネジメントの事例

ア) キルビー特許事件

本件はTI社からのライセンス料要求に大多数の日本企業が応じたのに対し、F社のみが訴訟で争った有名な事件である。詳細は既報⁵⁾を参照いただくこととするが、訴訟に強い会社を目指す、将来に渡り第三者からの攻撃ターゲットになるのを避ける、というF社の強い意思(目的)が、敢えてリスクを取ってまでの行動に結びついた例と言えよう。

イ) 外国出願戦略

知財実務としてどの国にどれくらいの出願をしていくかはその戦略が問われる。知財は長期的視点が重要であるという観点から、限られた予算と労力の中で、欧米への出願数を減らし、そこでの係争等のリスクの増加を甘受してまでも、事業展開に不確定要素を含むBRICS等の新興国への出願数を増やすという戦略もあり得る。

事例ア) では訴訟対応およびその勝敗に、事例イ) では欧米での特許ポートフォリオを弱める点に、それぞれリスクテイク(経営レベルでハイリスクを選択)し、いずれも図5のリスク

マップにおいて、原点から遠ざかる左下から右上への行動とみられる。しかし、期待されるプラスの結果(経営レベルでハイリターンを期待)を目指した個々のリスク低減行動(勝訴を得るための綿密な対策、新興国での事業化の可能性と知財活用策の追求等)が、裏にあることは言うまでもない。ここからは、個々のリスクを単体で捉えるのではなく、知財ポートフォリオと同様にリスクポートフォリオとして全体最適を考えるとというポイントが見えてくる。個々の知財リスクについてその影響を回避、低減するのではなく、それが許容範囲であり事業収益が好転するなどプラスの効果を及ぼす場合には、敢えてそのリスクを取る戦略が求められる。会社の経営を意識した場合は、この観点が極めて重要であり、知財部門内で閉じた対応についてのみ検討するのではなく、上部組織でのリスク対応が必要となるリスク項目についてはエスカレーションルール⁶⁾を定めて組織的な対応が可能となるよう、経営レベルにおける知財リスク対応と仕組みの構築が重要であることが分かる。

3. 7 仕組みの構築と実践

効果的な知財リスクマネジメントの仕組みを構築するためには、これまで述べた「知財リスクの見える化」、「知財リスクの評価」、「知財リスクマネジメントの目標設定」、「知財リスク対応」の各4つのステージにおける手続を、各企業の特質に合わせて最適化しなければならない。本論説の中で洗い出しているリスク項目は網羅的であり、企業の規模や業種によって取捨選択する必要がある。あるいはさらに補充する必要もあろう。

また、各リスクの評価においても、事業運営に対するその影響度は、その時点におけるマーケット状況や競合他社の動向に依存する。したがって、リスク対応コストと事業から得られる利益とを天秤に掛けながら、その評価結果を持

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ってリスクマネジメントの目標を設定し、個々のリスクに対する予防対策や事後対応策を具体的に決めなければならない。

特に価値の安定性に問題がある無体財産のマネジメントにおいては、リスクの発生が企業間の相対的な位置関係に大きく依存するという特質を考慮して、知財リスクの評価を随時見直すことが重要である。

こうして構築した知財リスクマネジメントの実践ループ（図9）は、問題発生の際に計画通りの対策を実施し、利益とコスト分析を定期的に行い、上記4つのステージの内容を見直す、いわゆるPDCAサイクルを回すべきである。

こうすることで、刻々変化するマーケット動向や事業環境、そして最新の社内環境に応じた、最適な知財リスクマネジメントの仕組みとフローを実現することができよう。

次に、上記実践ループを実現すべき組織の規模について述べる。我々は、知財リスクマネジメントを実践する組織の進化モデルを、以下の4段階に定義する（図10）。

第1ステップは、問題発生時に初めて対応のための体制を構えるか専門家に相談を持ちかけることで、対応方針を決定するという原始的な形態である。ここには事前リスクヘッジを行うというリスクマネジメントの観念はない。知財問題発生頻度の低い企業や非研究開発型の企業

で、知的財産関連部門が独立して存在しないような場合には、このような体制が取られがちであろう。

第2ステップは、独立した知財部門が存在する企業規模で、権利化、調査、渉外、管理業務を行っており、知財リスクの認識を持った上で知財部門としての年度方針を立て、その方針の下に知財活動を実践しているレベルである。知財リスクの分析や対応案は立てられているが、知財に関する諸問題への対策は当該部門に任せられている状態で、部門内で閉じたりリスクマネジメントしかできていない状態である。

第3ステップは、知財リスクの影響範囲が全社的に分析できており、対応の役割分担も全社展開できている状態である。この場合には、問題の解決が自部門だけで不可能な場合、より上位の組織責任者に速やかに通知して指示を仰ぐという、エスカレーションルールの仕組みが確立できている。

第4ステップは、全社でトータルのリスク管理規程が策定されており、その中の一つとして知財リスク管理規程が定められている。リスク管理システムのパフォーマンスは定期的にトップに報告され、システム是正の要否が判断される。

リスク管理と言え、ややもするとマイナスリスクの発生を回避するか、発生後の影響を最

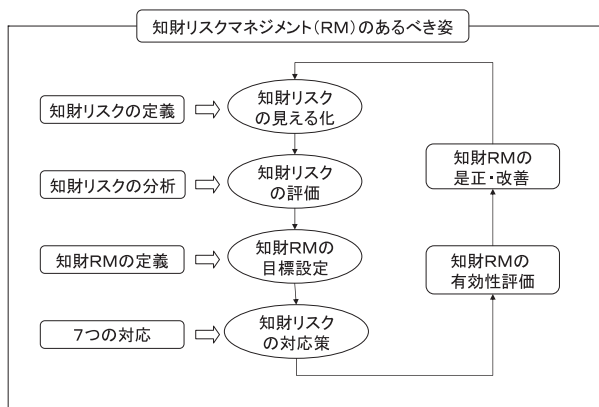


図9 知財リスクマネジメントの実践ループ

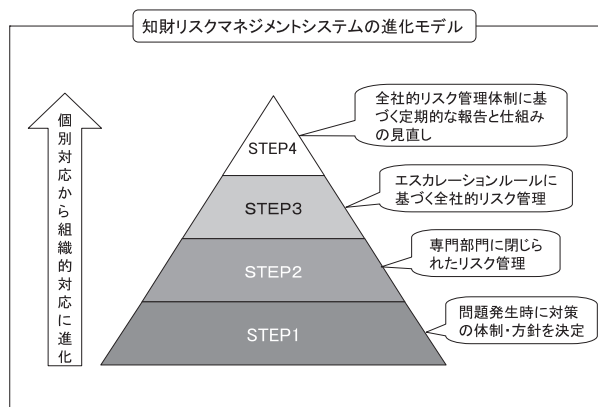


図10 仕組みの構築の4ステップ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

小化する活動と捉えがちであるが、特に知財リスクの場合、マイナスの影響を回避する活動と、プラスの影響（効果）を生み出す活動とが表裏の関係であることを考慮すると、プラス効果を生み出すためのリスク管理をも重要視すべきである。この場合、事業部との連携は知財をビジネスの武器として活用するために必要不可欠であり、知財リスクマネジメントは知財部門だけに任されるべきものではない。そこで、知財リスクを企業問題として取り扱う以上、当然上記の第3ステップ以上の形態を取ることが求められる。

3. 8 その他の留意点

昨今、内部統制を行う企業が増えているが、内部統制を行ううえで知財リスクへの対応は不可欠である。内部統制の一環としてのリスクマネジメントにより、知財リスクを「リスクでなくなる水準にコントロール」する事が可能となり、また知財リスクマネジメントが業務上の義務となる為、前述の4段階中第3ステップ以上の形態が必然となる。これは知財部門に携わるものとしての大きなメリットといえよう。

内部統制は会社法（2006年5月施行）と金融商品取引法をベースとした仕組みであるが、金融商品取引法の一部規定（J-SOX法）によって有価証券報告書での内部統制に関する報告が義務づけられている。この報告に係る信頼性の視点から、無体財産権である知的財産権においても税制上の対応は必要である⁷⁾。

また内部統制にはコンプライアンス（法令遵守）が不可欠である。会社法により、経営者（取締役）の法令・定款違反、任務懈怠に関する任務懈怠責任が明確化され、経営者責任がより強化されている。国内の知財関連法はもちろん、世界各国の知財関連法や、国内での度重なる法改正にも柔軟に対応できる体制が必要となる。

内部統制とあわせ、CSR（Corporate Social

Responsibility／企業の社会的責任）の観点も忘れてはならない。CSRは企業の在り方に対する指針でありCSR報告書の内容は各社各様であるが、共通項として、企業理念、企業文化、コンプライアンス、リスクマネジメント等があり、知財リスクマネジメントもCSR活動と無縁ではない事がわかる。余談であるが、CSR活動のメリットとして企業イメージの向上がある。CSRにブランドマネジメントをあげている企業もあり、知財業務がいかに経営と密接にあるかがうかがえる。

4. 知財リスクマネジメントのあるべき姿

これまでの議論や検討をもとに、知財リスクマネジメントのあるべき姿について当小委員会なりにまとめてみた。知財部門長や知財マネージャーの皆様には、日々の知財マネジメントの中で、改めてリスクの観点から知財業務を見直し、全社視点でのマネジメントにつなげていただきたい。

(1) 知財の特質に依拠したリスクマネジメントの本質を理解する

ISO31000ではリスクマネジメントの基本原則として「価値の創造」と「価値の保護」を掲げている。我々はこれに第2章で述べた知財の特質を加味して、「遵法」、「中長期的視点」、「全体最適」のキーワードが重要と考えた。経営に資する知財として、攻めと守りの知財戦略のバランスを取りながら、チャンス（プラスの影響）を拡大し、リスク（マイナスの影響）を縮小するマネジメントが求められる。

① 遵法

知的財産権は知財関連法に則った保護と活用に基づくことは当然であり、コンプライアンスの適正な履行が大前提である。

② 中長期的視点

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

知財は長期的な不確実性を内在しているため、先の先まで読む意識を強くもって、リスク対応を行う必要がある。

③全体最適

全体最適には組織階層的な視点と、組織横断的な視点がある。知財に関して言えば、前者が経営の視点からみた知財戦略であり、後者が他部門との関連をもった知財戦略である。企業においては種々の組織と様々な活動における複数の目的が複雑に絡み合っている。知財リスクは企業リスクの一部に過ぎず、全体最適の視点では、経営の目的の達成に向けて、敢えて知財リスクを取りながら挑戦しなければならないこともある。

(2) 知財リスクマネジメントの実践に向けたシステムの構築と運用を図る

知財リスクマネジメントをシステムとして運用していくには、3.7節で述べてきたように、各ステップを円滑にPDCAのサイクルとして回すことが重要である。自社のリスク選好を考慮し、社内報告のルール化や仕組み作りに関連部署と連携して取り組む必要がある。その際、知財に係る自社が経験した成功と失敗の事例および他社の事例の情報はリスクマネジメントを実践するうえで貴重な知となる。過去の事例と全く同じ状況が起きるとは限らないが、自社のナレッジマネジメントとも絡めて活用すべきである。

(3) 変化に即応したリスクマネジメントを行う

知財に係る環境は絶えず変化しており、そこに潜むリスクも刻々と変化している。創造、保護、活用の知的創造サイクルが基本であるが、新たなビジネスモデルが出現すれば競争環境が一変する時代である。訴訟提起件数の増加、BRICSを始めとする新興国の台頭、他者との協

働関係を重視したオープンイノベーション、生物多様性における遺伝資源の利益配分の問題等の外部環境変化と、グローバルビジネスに対応した自社の経営方針やそれに基づく知財組織のあり方等の内部環境変化に我々は直面している。これらの変化を継続的にモニタリングすることによって、変化するリスクに即応したマネジメントを行うことが、企業の価値創造への一つの重要な鍵である。

5. おわりに

リーマンショックの後、経済界は縮みの世界に入っていたが、ようやく経済回復の傾向がみられるようになってきた。各企業が今後経済の回復をけん引するような活動ができるか、逆に置き去りにされるかどうかは各企業の取る戦略にかかっている。新たな時代を切り開いていくためにリスクを取り、新たな戦略を考え、且つリスクに対するマネジメントをしっかりと行うことが企業にとって重要になってきている。

知財リスクに関しては成功例も失敗例も各社のノウハウとして蓄積され、表面に出ないことが多い。本論説では「知財」に焦点を当てた「リスクマネジメント」の考察に取り組んだ。論じた知財リスクの考え方やリスクの評価方法、戦略的知財リスクマネジメントの考え方等が各社のリスク対応、リスクマネジメントに少しでも役に立てば幸いである。

本稿は、2010年度知的財産マネジメント第1委員会第3小委員会のメンバーである井阪和夫（キヤノン、小委員長）、葛尾 巧（クレハ、小委員長補佐）、大澤貴之（ブリヂストン）、小西伸彦（大林組）、新原淳一（パナソニック）、杉村邦彦（ダイヘン）、中村俊則（セコム）、濱田三和（大建工業）、早坂敦史（ミツバ）、船山賢一（日本発条）、山下 篤（日本電気）、吉田 毅（新日鐵化学）が執筆した。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

注 記

- 1) 数少ない論説として次のものがある。
知財管理, Vol.56 No.9 pp.1379-1394 (2006).
- 2) 固有リスクとはリスク対応が取られていない状態において事業体が抱えるリスクであり, 残留リスクとはリスク対応が取られた後もなお残存しているリスクである。
- 3) 有限責任監査法人トーマツ/デロイト トーマツリスクサービス, 「リスクインテリジェンス・カンパニー」, 日本経済新聞出版社 (2009年12月).
- 4) リスク選好とはどの程度リスクを好むかという事業体の態度をいう。
- 5) 京本直樹, 富田祝守, 知財マネジメント研究 Vol.2 pp.28-38 (2004).
- 6) エスカレーションルールとは, 実際にどの段階になると上長に伝達するかを決定する規則をいう。
- 7) 知財税務については, 例えば, 知的財産マネジメント第2委員会第3小委員会の論説を参照。
知財管理, Vol.58 No.8 pp.1057-1072 (2008).

(原稿受領日 2011年3月15日)

