

海外拠点における現地創出事業の知財マネジメント

マネジメント第1委員会
第1小委員会*

抄 録 海外拠点における現地創出事業に関連して実際に現場で生じている知財マネジメント上の多様な課題について、事業創出の側面、海外拠点の側面から整理して、課題の背景となる基本的な要因を抽出した。それらを「人材」、「情報流通」、「対応スピード・タイミング」、「企業内部ルール」という観点でまとめて、それぞれにおける対応策を検討した。知財部門の状況を、事業部門と知財部門の「寄り添い度合い」や、既存事業と新規事業との「紐付き度合い」という観点で棚卸をしておくことで、海外拠点における現地創出事業の知財マネジメントに備えることが好ましいと考える。

目 次

1. はじめに
2. 本研究の背景と検討アプローチ
 - 2.1 背景
 - 2.2 検討アプローチ
3. 知財マネジメント上の課題
 - 3.1 新規事業における知財マネジメント
／知財部門の寄り添い度合い
 - 3.2 海外拠点における知財マネジメント
／事業上の紐付き度合い
 - 3.3 新規事業要素と海外拠点要素を合わせる
ことにより生じる課題
4. 本研究課題解決へのアプローチ
5. 本研究課題に対する対応策の検討
 - 5.1 人材
 - 5.2 企業グループ内における情報流通
 - 5.3 対応スピード・タイミング
 - 5.4 企業内部ルール
6. 提 言
7. おわりに

1. はじめに

海外における製造拠点、販売拠点あるいは研究開発拠点の設置、いわゆる企業の海外展開は企業価値増大を図ることを目的とするものであ

る。拠点を新設する場合であっても、M&Aによって拠点を獲得する場合であっても、しかるべき調査の下で立案された計画に則り、事前準備を踏まえて実行される。

当初目論見のとおりに進捗して軌道に乗った海外拠点は、その企業にとっての強力な足場となる。現地化の度合いが強まる程に現地ニーズに敏感な拠点となり、現地特有のアイデアや制度などの現地シーズ取込みの拠点にもなると考えられる。IT技術の進歩などを背景として革新的なビジネス形態が世界各地で発生する状況においては、現地事情に寄り添った事業創出が可能となることは歓迎すべきことである。その反面、親元国側が関与する機会が少ない場合や、親元国の事業に紐づかないために親元国側の責任部門が不明確となる場合が起こり得る。このような海外拠点発の事業創出に関して、知財マネジメント上の課題を企業グループ全体としてどのように扱うかは重要な問題である。

知財マネジメントに焦点を当てるとき、各企業の事業背景、事業形態等によって、知財に関

* 2018年度 The First Subcommittee, The First Management Committee

する核となる考え方は異なるという前提を忘れてはならない。例えば、市場に新製品を次々と投入することでシェアを確保することが命題とされている企業の場合、出願権利化や他社権利侵害回避（クリアランス）よりもノウハウ管理やスピード重視の方針を採ることはあり得る。また、社会インフラに直結するような製品を安定的に顧客企業に提供することを必須とされる企業の場合、じっくりと製品性能を精査し、出願権利化・クリアランスを確実に実行し、スピードは二の次という方針を採ることもあり得る。全く新たな視点からの事業を創出しようとする企業の場合は、アイデアを早期に特許出願し、事業化とともに知財戦略を見直していくという方針を採ることもあり得るであろう。

知財マネジメント上の課題とは、出願戦略（早期出願、権利化、権利の量・質）、クリアランス、オープンクローズ戦略（協業、ノウハウ秘匿）、契約戦略等にかかわるものである。そしてそれは事業戦略と呼応してこれらのどこに重点を置くのか、どれほどのスピード感をもって当たるのかに依拠しており、一律に論ずることは難しい。本稿は、海外拠点における現地創出事業に関連して実際に現場で生じている知財マネジメント上の多様な課題について、その背景的な部分に焦点を当てて整理することで、汎用性あると思われる対応策をいくつか提案するものである。

2. 本研究の背景と検討アプローチ

2.1 背景

次にあげるような事例について、自ら心当たりがあるとは言わないまでも、関心を寄せる読者は多いのではないだろうか。

1) A国にあるグループ拠点が新規事業を立ち上げる際に、事業の中核を成すサービスにおいてOSS（オープンソースソフトウェア）を利用したところ、そこから派生した知財成果

について広く公開する義務を負った。その結果、当該知財成果を活用したサービスの担い手が、親元国を含めてグローバルに数多く登場することとなった。

2) B国にあるグループ拠点が第三者と協業して新規事業を立ち上げる際に、事業の中核を成すサービスにおいてOSSを利用することを、当該第三者から提案された。OSSに関してはデリケートな問題があるので、B国拠点は親元国の本社にOSS利用の承認を打診した。当該新規事業に馴染みのない親元国本社において検討に時間を要している間に、提案者である当該第三者は別の協業先と組んで事業を立ち上げてしまった。

3) C国にあるグループ拠点が新規事業を立ち上げたことが世間の注目を浴び、第三者による類似事業が親元国をはじめC国以外で散見されるようになった。C国については、C国拠点が知財保護施策を講じていたが、親元国を含むC国以外の国については講じていなかった。世間が当該新規事業に注目したのでその経緯が親元国本社の知るところとなった。

これらの事例にかかわる対応の良し悪しは、最終的な顛末をも含めた全体像の中で個々に判断されるべきものであり、ここではその評価については言及しない。また、このような事例が頻発しているのかあるいは増加傾向にあるのかは定かではない。仮にそうであったとしても表立って語られることは少ないであろう。

失敗（事故）を明文化して伝えて後に活かすという思想を説く文献¹⁾がある。本研究においても、海外拠点における現地創出事業の知財マネジメント事案であって具体的なものを収集して解析するという方向性が提起されたことがあった。しかしながら知財という無体物においては成功と失敗の区別が俄かには判断できないこと、故にかかる情報の収集も困難であろうことから、本研究においては採用しないこととした。

とはいえ筆者らは、海外拠点における事業創出に際して、上述したような事例は実際に起こり得るものと考えている。そのように考える背景として、すでに広く認識されている以下の事象、特にオープンイノベーションに関連した事象に注目している。

情報技術や通信技術等のめざましい進展に伴い、それらを活用した大小様々な事業が創出されている。事業創出の分野もそれを担う組織も多様化しており、しかも単独の組織ではなく複数の組織や企業が協業した形態のものが散見される。オープンイノベーションに焦点を当て、従来の共同開発や産学連携などとは異なる「一对多」を特徴としたビジネスエコシステムの重要性について説くとともに、既存取引先や特定の大学との継続的な関係のみに頼ることの限界を指摘する報告もある²⁾。

また、海外におけるオープンイノベーションに関しては、東南アジアにおける革新的な技術やビジネスモデルの導入、破壊的な産業革新、新たな形での産業創造について紹介する報告がある³⁾。その中で強調されていることは次の点である。

- ・段階的な事業モデル構築
- ・タイムリーな大規模先行投資(垂直立ち上げ)
- ・リスク分散手法(アライアンス、政府・業界の巻き込み)
- ・動きながら考える
- ・他社追随を防御するための手段としてのプラットフォーム形成
- ・「暗黙知」のモジュール化(見える化)とその活用

なお日本企業が日本国内で事業創出しようとした時に直面しやすいハードル(例えば、前例踏襲主義など)を、東南アジアという地の利を生かして回避し、東南アジア発の新規創出事業を日本に逆輸入することの可能性も示唆されている。

2.2 検討アプローチ

このような背景の中にあってグローバル展開を進めて企業価値向上を狙うとき、なかんずく海外拠点において新しい事業を創出するときの知財マネジメント上の課題は、初めに述べたとおり多種多様であり一律に論ずることは難しい。

そこで、様々な課題に広く影響している根本的な要因は何かと考えた場合、仮説として、1つは新規事業に対する知財部門の「寄り添い度合い」、もう1つは海外拠点で創出される事業と既存事業との事業上の「紐付き度合い」を挙げ、この2つの要素をもって整理、検討を試みた。すなわち、先行文献を検討するにあたり、または海外展開に関する経験が豊富な企業の知財部門責任者・担当者と個別に意見交換(以下、個別意見交換という)を行うにあたり、この2つの要素を切口とした。

新規事業に対する知財部門の「寄り添い度合い」とは事業創出に一般的にまつわる切口であり、特に海外拠点に限ったことではない。アジャイル型開発、オープンイノベーション、リーニスタートアップ⁴⁾など、国内外で昨今注目されるビジネス創出形態とそれらの知財マネジメント面での課題にかかわって重要度が増している要素と考える。

もう一方の事業上の「紐付き度合い」とは海外拠点であることに由来した切口である。3つのポイントがあり、ひとつは親元国の本社内における事業部門と知財部門との間での事業情報や知財情報の流通程度(いわゆる風通しの良さ)である。次に同様に海外拠点内部での当該情報流通程度である。最後は本社と海外拠点との間での当該情報流通程度であり、これら3つが海外拠点における知財部門の有無(または規模)と相まって重要な要素となると考える。

次章以降、この2つの要素「寄り添い度合い」および「紐付き度合い」を軸にして論を進める。

3. 知財マネジメント上の課題

海外拠点における現地創出事業に関連する知財マネジメント上の課題とその対応策を論じていくにあたって、それらが新規事業にかかわっていることなのか、あるいは海外拠点にかかわっていることなのか、どちらとのかかわりが強いのかを意識して検討することが有益と考えた。また、それぞれに焦点を当てた先行研究も数多く報告されている。

3.1 新規事業における知財マネジメント／知財部門の寄り添い度合い

新規事業の創出に対応するための知財マネジメントに関する最近の論説においては、従来からの知財部門の役割に加え、

- ・モノ造りからコト造りへのビジネス転換

- ・「一対多」のアライアンス形態の登場
- ・簡単につながり簡単に切れるアライアンス形態の登場
- ・異種業界間でのアライアンス

などの事業環境の変化への対応として、知財部門にとってのいわば追加的な役割が提言されている。

例えば、共創ビジネスにおける知財戦術の策定および実行のために事業部門とのコミュニケーション比重を増やすこととか、ビジネスエコシステムにおける知財戦術としてエコシステム全体に配慮した知財形成などが提言されている⁵⁾。そして、そういったことを担う知財人材の育成のために、「ビジネス起点の発想力」、「+αのファシリテーション能力」、「未来洞察力」、「サービス視点の発想力」、「顧客巻き込み力」を提示してこれらに関心を注ぐことが重要であると

表1 新規事業に対する知財部門のサポートー「寄り添い度合い」

	事業部門	知財部門
A 計画 段階	<ul style="list-style-type: none"> ●事業化検討 <ul style="list-style-type: none"> ・内部体制作り ・アライアンス検討 ・M&A／デューデリ検討 ・オープン／クローズ検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業情報入手 <ul style="list-style-type: none"> ・知財部門体制検討 ・アライアンス検討サポート ・M&A／デューデリサポート ・オープン／クローズ検討サポート ●特許調査・契約条項確認
B 準備 段階	<ul style="list-style-type: none"> ●事業計画 ●会社／組織の設立(契約締結) ●開発遂行 	<ul style="list-style-type: none"> ●知財施策遂行ルール策定 (契約サポート) ●開発サポート クリアランス／権利化／技術契約
C 開始 段階	<ul style="list-style-type: none"> ●事業計画実行 (A／B段階フォロー含む) ●計画や内部体制等の修正 (PMI／M&A) 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業計画実行サポート (A／B段階フォロー含む) ●知財施策遂行 (知財部門体制や 知財施策遂行ルールの修正含む)
D 進展 段階	<ul style="list-style-type: none"> ●事業拡張／事業変更 <ul style="list-style-type: none"> ・グローバル化検討 ・M&A／デューデリ検討 ●事業撤退 <ul style="list-style-type: none"> ・売却検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●知財施策継続 ●事業拡張／事業変更サポート <ul style="list-style-type: none"> ・知財権利活用サポート ・紛争、訴訟対応サポート ・M&A／デューデリサポート ●知財権利処分検討

提言されている⁶⁾。

また、新規事業創出にオープンイノベーションが大きくかかわる場合、従来からの知財部門の役割の中で次の事項の重要性が増すとされている⁷⁾。

- ・自社のコア技術を把握した上で、外部智をどのように取り入れるかをスタート時点で適切に判断すること
- ・導入する外部智が知的財産権により保護されているか否か、あるいは外部智の実施が他者権利を侵害することになるのか否かといった視点
- ・外部智とそれを自社事業に取り込んだ融合智とについて、それらの取扱いを想定した上での知財面での手当ての先読み

上記の文献を参考に、オープンイノベーションに関わる新規事業の創出に際して、事業部門、知財部門の各々が対応すべき項目について、新規事業の計画段階、準備段階、開始段階、進展段階というフェーズ毎に一般化して表1に整理した。表1では特に、事業部門と知財部門それぞれの取り組み事項に関わる両部門間の関係を意識して記載している。これは知財部門の「寄り添い度合い」に視点を置くためであり、表中の知財部門側において下線を付した「サポート」とある項目がそれにあたる。ただし付言しなければならないこととして、知財部門が寄り添うべき新規事業創出が国内でのことなのか、または海外拠点でのことなのかは、表1においては関知していない。

国内外にわたって新規事業創出が進行する場合において、智の交流やダイナミズム、スピード感を壊さない形での知財マネジメントを想定したときに、本節で触れている先行研究の提言の実践のみで事足りるのか、その実践を阻む要因が存在しないかが懸念される。関係する部門が国内外に分散する際に、「寄り添い度合い」という尺度からの知財部門の貢献の考え方、活

動の在り方を具現化するという本研究としての重要な検討課題が残っていると考える。

3. 2 海外拠点における知財マネジメント／事業上の紐付き度合い

海外拠点の知財マネジメントに焦点を当てた論説^{8), 9)}では、海外研究開発拠点の知財マネジメントに関するグランドデザイン（考慮すべき点）の策定や知財リエゾンの設置、集中管理と分散管理の利害得失が検討されている。ただし、これらは海外研究開発拠点と本社が一定の事業的つながりを有していることが前提となっており、海外拠点において新たな事業が開始される際にどのようにすれば円滑に知財マネジメントが行えるかといった点には触れられていない。

いずれにしても、現地の知財人材が重要な役割を果たすことは論を俟たず、本社と海外拠点との間での知財部門間の連携に焦点を当てた最近の論説がある¹⁰⁾。この論説ではグローバル企業の海外拠点知財業務の「連携化」の度合いと「標準化・集約化」の度合いとを軸としている。その軸を用いて知財活動の現地化態様を把握・設計して、文化差を踏まえた連携の重要性とその手法を提言している。事業上の「紐付き度合い」の低い新規事業を海外拠点が展開する際に、その考え方をいかに具現化するかということが本研究としては重要な課題となる。

図1を用いて典型的な形態を具体的に説明する。グローバル事業戦略に基づいた現地事業戦略があり、現地事業戦略（それに基づく知財戦略）に沿って現地事業部門と現地知財部門（あるいは知財人材、知財担当者、以下同様）とが行動している状況が前提となる。その中で現地事業部門が現地のビジネス環境変化に即した新規事業を計画し、準備し、立ち上げたとした時、現地知財部門は現地事業部門とどの程度連携できているか、表1で整理したいわゆる「寄り添い度合い」という視点が必要である。図示した

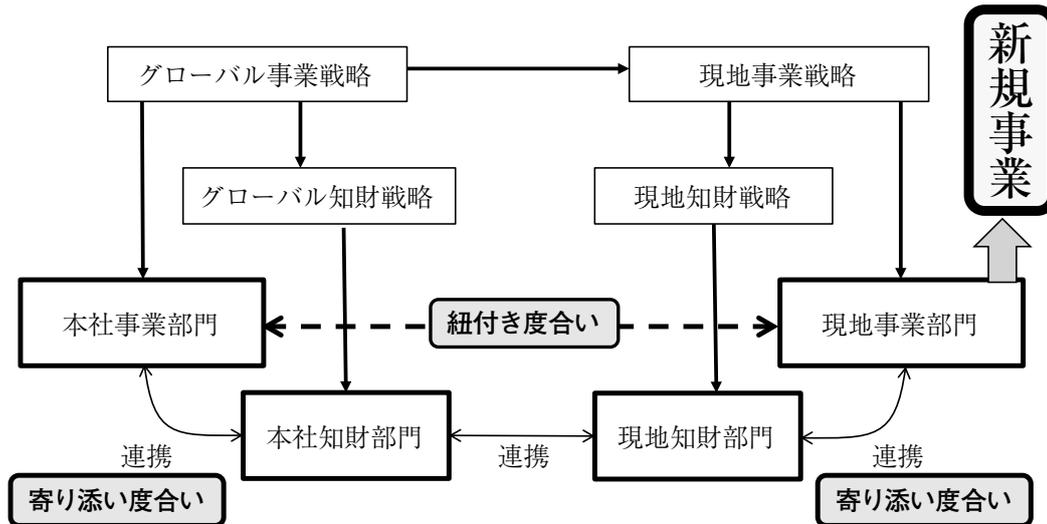


図1 事業部門内の「紐付き度合い」と知財部門の「寄り添い度合い」

ように現地知財部門が現地事業部門と本社知財部門との間に在って上手く連携を果たしていたとしても、新規事業のスピード如何によっては現地事業部門と本社事業部門との「紐付き度合い」が十分でないことも想定される。スピード感溢れる現地事業部門の動きに本社事業部門が戸惑うようなときの知財部門の対応はどうあるべきかが課題となる。

3. 3 新規事業要素と海外拠点要素を合わせることで生じる課題

前節までは、新規事業に対する知財部門の「寄り添い度合い」、海外拠点事業（新規事業）と親元事業（既存事業）との事業上の「紐付き度合い」、この2つの要素に切り分けて、各々について述べた。2つの要素それぞれを分けて整理することは、先行研究の成果を取り込むことにおいて、あるいは先行研究を踏まえた上でなお残る個々の要素にかかわる課題の抽出を行うことにおいて有効な手段であった。一方で2要素をばらばらに検討することによる限界についても考慮する必要がある。そこで2要素合わせてこそ強く認識される課題の抽出について次章で論じることとする。

なお本研究テーマ「海外拠点における現地創出事業の知財マネジメント」のように、2つの要素を掛け合わせた形で直接的に研究対象とした先行研究は、調査した範囲では見つからなかった。

4. 本研究課題解決へのアプローチ

2要素合わせることで初めて認識される課題を捉えるためのアプローチとして、海外拠点における現地創出事業についての仮想事例を作成して検討を行った。

仮想事例検討に当たっては対象事例のバリエーションを確保するために2つの軸を意識した。まずは敢えて海外での事業創出に臨む動機は何かということであり、現地ニーズを当てにしているのか、あるいは現地シーズを当てにしているのかを意識した。それとは別に自前新設拠点で臨むのかM&A獲得拠点で臨むのか、あるいは自前の既存拠点で臨むのかという区分けも意識した。その上でWeb等の公開情報から、海外拠点における新規事業創出の事例を探索して仮想事例作成の一助とした。

この仮想事例を用いた検討では2章で触れたビジネス環境の変化を特に考慮しつつ、さらに

海外拠点という状況を踏まえた上で、表1にまとめた知財部門の「寄り添い度合い」にかかわる項目の具体像を確認する形で進めた。

また、仮想事例検討と並行して、仮想事例と類似した事業において先行的な取り組みを行っていると思われる企業5社（電機系2社，素材化学系2社，食品系1社）を抽出して個別意見交換に臨んだ。

仮想事例検討でも個別意見交換でも，新規事業と海外拠点という2要素合わせたときの課題に関連して最も関心を集めた話題は「人材」であった。「人材」以外では，企業グループ内における「情報流通」，「対応スピード・タイミング」，「企業内部ルール」が話題となった。海外拠点において事業を創出する際に，知財面での対応として何をすべきか（表1の「寄り添い度合い」にかかわる項目）について，小委員会内で，あるいは個別意見交換先と意見が食い違うことはほとんどなかった。拠点国の法制度や慣習などに留意するなど，対処すべきことの特殊性への関心は提起されたものの，そういったことに誰が，どのように情報を仕入れて，どのタイミングで対応すべきか，ということの重要性のほうが大きいという認識でも一致した。

次章においては，関心度の高かった「人材」「情報流通」「対応スピード・タイミング」「企業内部ルール」の4つの話題をとっかかりとし，3章で提起された本研究課題に対する対応策を，「寄り添い度合い」および「紐付き度合い」の切口から検討した結果を述べる。

5. 本研究課題に対する対応策の検討

5.1 人材

海外拠点における現地創出事業に対して知財面の対応をタイムリーに実施するために欠かせないことは，表1に示すそれぞれの段階での「寄り添い度合い」にかかわる項目に対応する人材

の手当てである。これは国内拠点でのことであろうが海外拠点でのことであろうが同じことであるが，人的リソースが限られる一方で業務範囲が広範となりがちな海外拠点においてより一層重要な課題となる。

前述したとおり，今日のビジネス環境においては国内においてさえ，あるいは既に知財部門を有する海外拠点においてさえ，事業環境変化に即した人材配置対応は容易ではない。ましてや海外拠点に知財部門がない場合においてはなおさらである。このことは個別意見交換においても確認され，知財担当者を配置した後，一定の機能を果たすまでには数年は要するとのことであった。コストと時間消費を伴う地道な知財対応が，実はそれなりにビジネスに貢献するのであるという実感を，現地ビジネス責任者を含めて組織的に浸透させなければならない。そのためにエース級の優秀な人材を投入して知財対応を担わせ，様々な知財対応を通じて人脈・情報網を構築する必要があるとの経験談を個別意見交換において聞いた。

かかるエース級の人材をどのようにして手配するのか，あるいは育成するのかについては大いなる関心のあるところであるが，知財部門以外から人材を獲得するなどケース毎に手法は異なると思われ，また個別意見交換で聞いた事例も普遍化できるほどには数多くはない。

各論でありかつ印象論的な話とはなるが，拠点国の風土・慣習の観点から留意すべき事項を以下3点挙げておく。

- ・担当者の人的素養に応じて事が運ぶ傾向がある地域と，あくまでも組織／ポジションのミッションを軸に事が運ぶ傾向がある地域が存在すること
- ・いわゆる純粋な法律専門家としてのスタンスを堅持する知財担当者が多い傾向のある地域と，ビジネス当事者としてのスタンスに寄り添うこと（例えば目利き役）を厭わない知財

担当者が多い傾向のある地域が存在すること・転職頻度が高く、育成した人材をヘッドハントされる恐れが絶えない地域が存在すること以上のことから人材に関する話題において強調すべきは、現地の制度・習慣等を踏まえた上で知財対応を担うことができる人材の手配には相応の時間とコストをかけた地道な活動が必要であるということである。そして、かかる人材は希少であるが故に繋ぎとめの工夫も必要となるということである。

5. 2 企業グループ内における情報流通

前節の人材についての話題の中で、「様々な知財対応を通じて人脈・情報網を構築する必要がある」というポイントに触れたが、我々はこのことも人材とともに根源的な課題として捉えている。

海外拠点における現地創出事業に対して、知財面の対応をタイムリーに実施するためには、知財部門が表1のそれぞれの段階において、当該事業関連情報を遅滞なく得ることが重要である。情報が早期に共有されればされるほど、訪れたチャンスを活かしての企業価値増大の可能性を考える時間が手に入る。例えば親元国や第三国への展開可能性やそのための知財戦略についてグループを挙げて検討できる。また、事業発祥国からの国外展開の可能性が無いと判断された場合でも、グループ全体に影響する不測の事態、例えば訴訟問題やブランド毀損問題など、企業価値毀損は回避されるべきであり、そのための知財対応を検討する時間が手に入るわけである。

ただし、既存事業組織からすると馴染みの無い新規事業分野について、どれだけ短期間にこれらのことに対応できるかが別途のポイントであり、このような対応スピードとタイミングの問題については次節で論じる。

海外拠点における現地創出事業に関して、情

報流通を円滑化するための有効な手段として個別意見交換で指摘されたことは、「人脈（情報ルート）形成」と「ルール厳格化」であった。

「人脈（情報ルート）形成」ということで挙げられた対応策は次の3点である。

- ・複数ルート（知財部門ルートや事業部門ルート）の活用検討
- ・give & takeが重要で「情報発信してこそ情報は集まる」
- ・人脈形成のためのジョブローテーションや兼務の体制

このうちの複数ルートの活用検討とは、新規設立直後の拠点か、M&A直後の獲得拠点か、軌道に乗った後の成熟拠点かに応じて、あるいは拠点が現に果たしている機能や事業の紐付き度合いに応じて、知財部門がどのように情報を入手すべきかを柔軟かつ合理的に検討することである。図1に示したような事業上の「紐付き度合い」と知財部門の連携態様（「寄り添い度合い」）を把握し、事業担当者を通じての情報収集（事業ルート）を優先するか、各拠点の知財担当者間の情報交換（知財ルート）を優先するか、その両方を活用するかを判断することとなる。

具体例を次に示す。

- ・新規開発拠点の計画的な立ち上げであり事業部門が現地に確固たる人的パイプを有しているのであれば、そのつながりを利用して情報を集めることを考える。
- ・M&A直後であり事業部門の人的パイプが弱いのであれば、M&A先の知財部門との繋がりを形成して情報入手に努める。
- ・既存の現地開発拠点が事業部門として馴染みの薄い分野で新規事業を目論んでいる場合、知財リエゾン等を配置して情報ルートを確保する。

もう1つの「ルール厳格化」を挙げるに至った理由は、業態によっては全ての情報を完全に

本社に集中させるルール運用を行い、知財も本社で集中管理することで企業グループ内情報流通の課題に有効に対応している事例を見出したからである。海外の新規事業拠点であっても、企業グループ全体が採用しているガバナンス体制に従って情報流通が図られ、それに基づいて知財マネジメントが実施される形である。

この他に、個別意見交換で見出したそれぞれの企業の業態に応じた情報流通の仕組みは次の3点である。

- ・ エース級の人材配置と人脈形成(前節で詳述)
- ・ 社内アイデア公募イベントに知財部門が参画することで新規事業計画情報を早期に把握すること
- ・ チャレンジ風土に刷り込まれている事業性検討の一環としての知財相談習慣

以上、情報流通に関する話題について整理すると、ルール、風土、習慣、イベントなどによる情報収集手段を活用しつつも、事業に対する知財部門の「寄り添い度合い」の認識(自覚)と、事業上の「紐付き度合い」の把握に基づく判断と努力が重要ということが言える。

5.3 対応スピード・タイミング

前節の企業グループ内情報流通についての議論の中で、既存事業組織からすると馴染みの無い新規事業分野について、どれだけ短期間に知財面での対応ができるかという問いを挙げた。また早い段階でかかる情報が知財部門にもたらされるべき理由は、知財面の対応をタイムリーに実施するためとした。

「人材」の手当や「情報流通」のための施策にかなりの労力・コストを費やして、首尾よく早い段階で現地創出事業の情報が手に入ったとする。そこで知財部門内部での検討や判断、ことによっては部門内稟議等の遅滞により、折角得られた検討時間を浪費することがあってはならず、適切な知財マネジメント施策が必要とな

る。言い尽くされていることではあるが、スピードとタイミングの視点で以下論じる。

例えばクリアランス調査や技術契約ドラフト検討にしろ、知財側面での対応はそれなりに時間を要する作業である。スピードを意識して、これらの作業を省くとか時間短縮するための考え方や手段はいろいろあろうが、ここでは別視点の対応策を提示する。

日々発生する案件に対して優先度を検討して対応するのは常である。新規事業にかかわる案件は、通常とは異なるいわゆる土地勘の乏しい中での対応となることを見込んで、その分だけ優先度を上げる必要がある。少なくとも、担当者の手配がつかずに作業上の空白時間を生じさせることは避けなければならない。その意味でも、繰り返しになるが新規事業計画の存在・内容の早期察知はとても大切である。また個別意見交換で聞いた事例から、この時点での担当者については、知財部門の人材であることに拘泥する必要は必ずしもないと思われる。特に海外拠点であり、なおかつ事業上の「紐付き度合い」が弱いところでの新規事業計画の察知と初期対応については、エース級の現場人材に知財意識を持ってもらうための人脈作りが、スピード面で効果のある手段かもしれない。

時間の浪費という概念にも注意が必要である。新規事業における知財面での対応は、事業化検討の進捗を横睨みしつつ進めなければならない。スピード感を意識し過ぎてやみくもに始めた知財対応作業(例えばクリアランス)が、新規事業計画変更のせいで無駄になるということは避ける必要がある。表1でいう計画から準備の段階において事業部門の進捗情報の入手に努め、タイミングを測った対応こそが知財部門の「寄り添い」の真骨頂と考える。

このように対応スピード・タイミングという観点からしても、事業に対する知財部門の「寄り添い度合い」の認識(自覚)と事業上の「紐

付き度合い」の把握が重要である。

5. 4 企業内部ルール

5章2節において、本社集中管理という一種の「ルール厳格化」が情報流通に有効に機能したという事例に触れたが、小委員会内では、海外拠点における現地創出事業の知財マネジメント用にも、成文化されたルールとその運用ノウハウ（マニュアル）のセットを本社知財部門から提示してはどうかという議論があった。しかしながら表1の各段階について、今日の多様化した事業創出形態に対応したルール・ノウハウセットを網羅的に検討することは難しいと結論づけた。

この結論に沿う形の話として、本社による完全集中管理ルールを採用している会社がマニュアルを作らない方針を採っているという事例を個別意見交換で聞くことができた。本社決裁ルールと守秘義務ルールの2つを徹底させるためにとった手段は、細かなマニュアルの作成ではなく、グローバル拠点全てにおける頻繁でシンプルな社員教育の実施とのことであった。基本ルールを逸脱しないという前提の上で、あとは社員個人の裁量に委ねる形を採っているとすれば、これは事業創出形態多様化に適した方法ではないだろうか。

企業内部ルールに関しては、企業風土という一種のルールを含め企業がバナンスやコンプライアンスに委ねる部分が当然ながら大きく、本章で検討している各対応策の基盤的な位置にあるものである。これは「寄り添い度合い」や「紐付き度合い」を考える際においても意識しておくべきことである。

6. 提 言

本研究では、海外拠点における現地創出事業の知財マネジメントについて、「人材」、「情報流通」、「対応スピード・タイミング」、「企業内

部ルール」をとっかかりとして、事業部門に対する知財部門の「寄り添い度合い」および海外拠点事業（新規事業）と親元事業（既存事業）の事業上の「紐付き度合い」という要素を踏まえて対応策の議論を進めてきた。以下に「寄り添い度合い」と「紐付き度合い」の要素に則して提言を述べる。

(1) 知財部門の「寄り添い度合い」

知財部門の役割として、調査依頼や権利化検討依頼などに受け身的なスタンスで対応する場合であっても十分な貢献となり得る。ただし、2章や3章で触れた事業創出形態多様化やスピード化などの事業環境変化を考慮する必要がある。次から次へと対応すべき案件が飛び込んでくる昨今、先手を打つためのアンテナを張ることが重要である。案件の存在を察知して仮想段取りをしておくことで、スピード観点での大きな効果がある。海外拠点における創出事業案件を突然持ち込まれたときに初めて担当体制の検討に取り組むのではなく、「やはり来たか」との認識で部門内リソースのシフト変更スイッチを押すか、あるいは探しておいた外部リソースを動員するといった対応のほうが、果たしてどれほど合理的かは明白である。具体的には、表1に整理した対応項目をベースに案件ごとに負荷の大小を粗く見積り、知財部門の陣容と付け合わせての備えの度合いを判断することとなる。

案件の存在の察知や負荷の見積もりのためには次の視点が必要となり、知財部門内部での日常的な議論、および事業部門をはじめとした関係部門とのタイムリーなコミュニケーションを心がけるべきである。

- ・ローカルまたはグローバルで、どのようなビジネスモデル、バリューチェーンを立ち上げ、その中に自社や他社（コンペティターさえも）をどう位置付けていくかという視点
- ・それを支えるために、どのように既存知財を

活かし、新規知財を誰と組んで如何に創出し活用すべきかという視点

これらの視点は斬新なものでは決してない。今なぜ再度強調することになるかといえは、やはりそれだけ事業環境変化が激しくなっているということである。それ故にこれらの視点を持ったタイムリーなコミュニケーションの実行が容易なことではなくなっており、5章各節で述べた対応策や工夫が必要となっているということである。また容易ではないだけに、これに携わった人材が苦労と経験を積むことで人材育成にもつながるであろう。

(2) 事業上の「紐付き度合い」

2章で触れたような海外でのイノベーション進行の態様を考えると、海外拠点が現地固有の状況に溶け込む努力をすればするほど親元国本社との連携が手薄になることが懸念される。従って、海外拠点事業（新規事業）と親元事業（既存事業）の事業上の「紐付き度合い」を適宜把握しておくことで、情報の早期入手を可能とする体制を整え、タイムリーな知財対応に繋げることを知財部門としては考えなければならない。そのための手段として企業グループ全体における事業上の「紐付き度合い」をマップ化し、それを適宜更新して持っていることの価値を検討してみても如何であろうか。誤解の無いように付け加えれば、「紐付き度合い」マップを作ることがゴールではなく、海外拠点における現地創出事業の知財マネジメントを効率良く実行するためのツールとして事業部門と知財部門の間で共有するのである。知財部門単独で孤立して動く作業ではなく、事業部門のみならず法務、経理などのコーポレート部門とのかかわりの中で「紐付き度合い」を察知し合う意識を持つのである。この努力によって、知財部門の外部に知財センスを備えたエース級の人材を見出す可能性もあり、さらには育成することも可能では

ないかと考える。

担当者の代替わりを重ねた成熟した海外拠点での、かつては新規であった事業に現在対応している知財マネジメント体制は、次の別の新規事業創出の対応には適さない場合もあるということも個別意見交換で話題となった。すなわち、拠点立ち上げの狙いであった事業が軌道に乗ると、立ち上げ時ほどの綿密な情報交換はもはや必要なく、むしろ効率化のほうに意識は向いていて、それに適した組織構成、人員配置を採ることとなる。そうした中で現地事情由来の別の新規事業事案が持ち上がった際、当該新規事業立ち上げに必要な知財面での初動対応が後手に回ってしまう恐れがあるのではないか。そういうことも含めた「紐付き度合い」情報の棚卸によって、一見難題と捉えがちな海外拠点における現地創出事業の知財マネジメント対応を、日頃の発明相談とかクリアランス調査などで発揮するところの知財部門スキルの射程範囲内に引き寄せることになるかと考える。事業に対する知財部門の「寄り添い度合い」の自覚とその向上を目指すうえでも、事業部門の「紐付き度合い」情報の客観的な把握が必要不可欠となると考える。

7. おわりに

組織形態すら大きく変わるような変革の時代、世界のどこで変革が始まるかさえ計りしれない。世界各地に拠点を有するということは、広いアンテナを有していることであり、いち早くアイデアや兆しをキャッチすることができる。勿論それだけに戸惑いやリスクも存在するであろうが、良いポジションにいること自体は事実なのである。

資源、とりわけ人材には限りがある。世界中の隅々に至るまで目を光らせ、全ての案件に対応することを推奨することが本稿の目的ではない。新規事業の卵のうちのどれが実際に動き出

すのかを予測すること、いわゆる目利き力は魅力である。経験によって培われるものとよく言われ、本稿において触れた人材の話題に関係することではあるものの、別格の課題に踏み入ることと捉えており、今次の研究の射程範囲からは外した。現実としては案件が次々と持ち込まれ、猫の手も借りたいという状況が大勢で、いわゆるその場凌ぎの短期的な手当てに終始することもある。それがやむを得ないとしても、動態的な考え方をもちたい。パッチ的に担務することとなる担当者の経験知増進、副担当者の配置とローテーション展望、経験知の見える化、伝承などの視点を持つことである。

「海外拠点における現地創出事業の知財マネジメント」というテーマで1年間の研究に取り組んできた。これさえ押さえておけば大丈夫、といった魔法の特効薬のようなものはまず無いという当初の想定のとおりであり、それ故に個別意見交換にて各社の努力や苦労の話を伺えたことは検討を行う上で非常に参考になった。

特効薬は無いと述べたが、であれば「海外拠点における現地創出事業の知財マネジメント」を想定することで、自らの所属する知財部門の状況を、事業と知財の「寄り添い度合い」や既存事業と新規事業との「紐付き度合い」という観点で棚卸をしておき、常備薬的な備えを考えるべきである。かねてより言及されているところの三位一体に通ずるものであるものの、「三位」という感覚すら消し去るほどの寄り添いを考えることなのかもしれない。知財部門を越えた多くの部門との議論を今後も継続すべきである。

本研究は比較的規模の大きなグローバル企業中心の内容となっており、様々な規模・境遇の企業を網羅しての検討にまでは至っていないところではあるが、海外拠点における現地創出事業に限らず、事業を支える知財部門について考える時の一助となれば幸いである。

本稿は、2018年度マネジメント第1委員会第

1小委員会委員である、安孫子尚人（本田技研工業）、嵐俊之（シェフラー・ジャパン）、井上亨（小委員長補佐 TDK）、今井久美子（古河電気工業）、今長谷共利（小委員長 日本たばこ産業）、小林英樹（帝人）、竹内洋司（ブリヂストン）、服部直美（東芝三菱電機産業システム）が、1年間の調査研究活動に基づき執筆した。

注 記

- 1) 畑村洋太郎「失敗学のすすめ」、講談社、2000年
- 2) 元橋一之、「オープンイノベーションの変遷」
<https://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/motohashi/16.html>
- 3) 山邊圭介、「新興国における破壊的イノベーション」
<https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1804/16/news014.html>
- 4) Ryo Gogami, 「今さら聞けないリーンスタートアップの基本」、2018年
https://blog.btrax.com/jp/leanstartup_basics/
- 5) 日本知的財産協会マネジメント第2委員会第1小委員会, 「ICT時代の知財戦略」, 知財管理Vol.68 No.11 pp.1461~1475 (2018)
- 6) 日本知的財産協会マネジメント第2委員会第2小委員会, 「これからの知財人材のあり方と育成に関する研究」, 知財管理Vol.67 No.8 pp.1189~1201 (2017)
- 7) 日本知的財産協会マネジメント第2委員会第3小委員会, 「オープンイノベーション促進に貢献する知的財産部門の役割に関する研究」, 知財管理Vol.67 No.2 pp.198~211 (2017)
- 8) 日本知的財産協会マネジメント第2委員会第2小委員会, 「海外研究開発拠点での知財マネジメントの在り方に関する研究」, 知財管理Vol.63 No.3 pp.351~361 (2013)
- 9) 日本知的財産協会マネジメント第2委員会第1小委員会, 「グループ企業価値最大化に向けたグループ知財マネジメントに関する一考察」, 知財管理Vol.58 No.10 pp.1327~1337 (2008)
- 10) 日本知的財産協会マネジメント第1委員会第1小委員会, 「グローバル知財マネジメントに関する研究」, 知財管理Vol.68 No.7 pp.893~908 (2018)
(URL参照日は全て2019年8月1日)

(原稿受領日 2019年8月1日)