

# 事業経営に資する価値ある 知的財産情報

社団法人発明協会 参与（知的財産研究センター長、アジア太平洋工業所有権センター長） **扇谷 高男**

## PROFILE

特許庁特許管理企画官、特許庁審査企画官、京都大学客員教授、内閣府参事官、特許庁審査第三部首席審査長、工業所有権情報研修館人材育成統括監を経て、2010年4月より現職

✉ t-ogiya@jiii.or.jp

☎ 03-3502-5436

## 1 事業経営の要諦と 知的財産マネジメント

事業経営の要諦は、「事業リスクの最小化」と「事業機会の最大化」である。この両方を追求していくことによって、事業競争力の持続的保持・強化が図られていくのである。「知識社会」のただ中にある現代において、この二つの面に、知的財産マネジメントが強く貢献するようになっている。（図1）

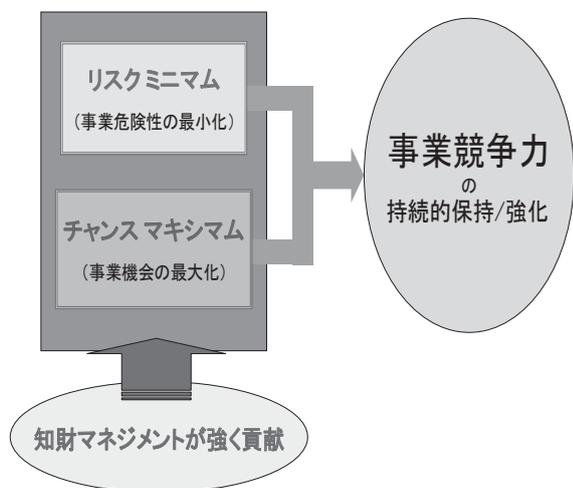


図1

不適切な知的財産マネジメントは、企業に多大な損失を招く危険性が高い。インターネットで新商品を販売するや、見ず知らずの海外企業から、特許権侵害の警告状が届き、訳が分らぬまま賠償金を払ってしまったという中小企業の例は、1件や2件ではない。

射出成型用の金型をそのまま廃棄したところ、それを使用され同様の製品を安価に製造されて、自社の製品が

全く売れなくなったという例も聞く。このケースは、金型の表面形状が重要なノウハウであるということに気づかなかったことが原因である。

一方、基本技術を戦略的に権利化し特許網を形成すれば、事業の参入障壁とすることができる。ライセンスによる収入やクロスライセンスによる他社技術の無償導入も見込めるし、国際標準に採用されれば、強い競争力を確保したことになる。このように、優れた知的財産マネジメントは、企業に様々な利益をもたらす。

## 2 企業経営に資する情報の 体系と知的財産情報の位置付け

企業経営に資する情報は、企業外情報、企業間情報、企業内情報の3つに大別することができる。（図2）

企業外情報としては、

- ① 経済情報、海外情報、各種統計情報等の大局的外部情報
- ② 業界動向、需要動向、市場動向、地域動向等の業界関連情報
- ③ 技術（特許）情報、デザイン情報、ブランド情報、施策情報、他企業の情報等、企業活動実施に必要な情報
- ④ 人材情報、研修等イベント情報、経営指標等、企業の体質改善に必要な情報

などが挙げられる。

企業間情報とは、受発注情報、販売・購入情報、出荷情報、ライセンス情報等、相手先との取引等を通じて

入手される情報を指す。

企業内情報には、

- ① 人員、組織、設備、技術力、デザイン力、ノウハウ、企業風土といった固定的情報
- ② 財務、経理、売り上げ、在庫、生産課程等の変動情報
- ③ 自社製品への需要者の意見、認識、ブランドイメージ等、自社に対する客観意見等

がある。

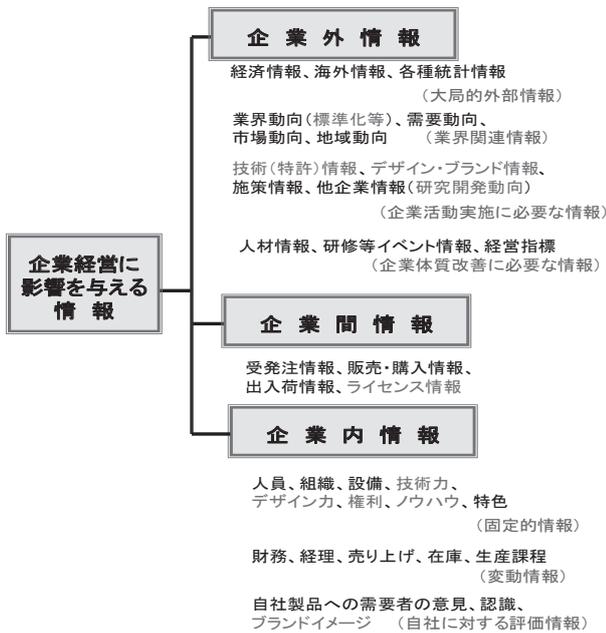


図2

図2において、知的財産情報と認識できるものを、色を変えて表現した。

これを見てもわかるように、知的財産に関する情報は、企業の内外にあふれている。「知」の時代と呼ばれて久しく、無形資産の価値が有形資産の価値よりも高くなってきている中で、知的財産情報は、企業経営に大きな影響力を与えている。しかもグローバル化、イノベーション志向等の時代背景を受けてその影響力は年々急速に高まってきている。

### 3 経営者にとって価値ある知的財産情報とは

21世紀に入って、今や、グローバルなイノベーション競争のただ中に、全世界が放り込まれてしまったと言っても過言ではない。その中で、競争力を保持強化し、持続的な成長・発展を実現していくためには、我が国企業は、研究開発活動を柱とした事業展開をこれまで以上に積極的に推進していくことが必須であり、そのためには、研究開発戦略と事業戦略と知的財産戦略を一体的に進めていかなければならない。

具体的には、グローバルな視点に立った戦略的な事業展開が喫緊の課題である。そのためには、自社の強み弱みを見極めたうえで、海外も含めた競合他者の研究開発戦略、知的財産戦略及び事業戦略を分析し、戦略的なビジネスモデルの構築、それを踏まえた研究開発成果やブランド等の知的財産の戦略的創出、権利化とノウハウとの使い分けを含めた知的財産の戦略的保護、競合他者等とのライセンス交渉や標準化への取組み、訴訟への対応等知的財産の戦略的活用等を図っていかなければならない。

ただし、自社の強み弱みの見極めには十分な注意が必要である。他者との比較について、従来の物差しだけで強み弱みを判断しては競争に勝てないということである。グローバルなイノベーション競争のきっかけとなったパルミサーノ・レポートは2004年に出されているが、これをまとめ上げた、IBM会長のパルミサーノ氏は、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのではない。唯一生き残るのは変化できる者だ。」との名言を語っている。

今日の強みが明日の強みである確証は全くない。逆に弱みになってしまうかもしれない。状況に応じて、自社の特徴を変化させて強みに変えていかなければならないのである。そのためには、自社の特徴、換言すれば独自性(オリジナリティ)が必要不可欠である。そしてその独自性をその都度強みに変化させていくためには、発展性のある独自性でなければならない。発展性のある独自性とは、知的財産としての価値に他ならない。



つまりバルミサーノ氏の言葉を換言すれば、「唯一生き残るのは、発展性のある知的財産と、それを状況に速やかに対応して変化させビジネスに活かす戦略を有する者だ。」となるのではないか。

これからの経営者は、優れた知的財産とそれを活かす戦略をどう構築・確保していくかを真剣に考えていかなければならない。そのためには、知的財産情報の調査分析及びパテントマップの作成等によって、自社の知的財産の実態を正確に把握するとともに、競合他者の研究開発活動、知的財産及び事業展開並びにそれらの戦略を見える化させることが極めて有効である。

## 4

### 研究者にとって価値ある知的財産情報とは

研究開発活動に先進性が必須である事は言うまでもない。研究開発競争で後れを取っている場合、研究開発の方針変更が必要になることがあり、場合によっては研究開発自体を断念せざるを得ない。

その一方で、他者よりも先行しているということが研究開発競争で勝利するということでは決してない。既存技術の延長線上で改良型の技術開発に取り組んでいるうちに、イノベーションが起こって全く新しい代替技術が起こり新しいビジネスモデルが確立して、従来の技術開発が全く無駄になってしまうことは、CDやDVDを例に挙げるまでもなく、日常的な現象であろう。

その意味で、ただの研究開発、技術開発では、もはや通用しないのである。イノベーションが起こることを前提に、もし全く新しいビジネスモデルが従来のものと置き換わるというときでも、適用できるような発展性のある研究成果でなければならない。発展性のある研究成果、すなわち優れた知的財産を生み出していくことが、これからの研究者に求められていることなのである。

また多額の資金と相当数の優れた人材を投入する研究開発において、できるだけ無駄な投資を回避して合理化・効率化を図ることは、研究開発マネジメントの基本である。今後、戦略的研究開発を進めるうえで、競合他者との差

別化を図るため自らの研究開発の独自性や特徴等を明確化し、比較優位にある分野を選択し、そこに資金及び人材を集中することは、極めて重要である。

このような研究開発の先進性、戦略性を的確に評価し、優れた知的財産を生み出すための計画を企画立案し、推進していくためには、現在取り組んでいる、あるいはこれから取り組もうとしている研究開発分野における知的財産を精緻に調査・分析し、研究開発動向、技術要素ごとの研究開発の進展状況及び分布、関連企業等の研究開発に対する取り組みの特徴等を総合的に把握しなければならない。そしてそのほとんどは、特許情報を中心とした知的財産情報の調査分析及びパテントマップの作成等によって明確化することができる。

## 5

### 知的財産情報を価値あるものとするためには

このように経営者にとっても、研究者にとっても、目的に応じて調査分析され、見える化された知的財産情報は、非常に価値のあるものとなる。しかしここで問題となるのは、知的財産情報調査の目的が極めて多様であるということである。知的財産情報調査の目的は、主だったものを例示すると、以下の通りとなる。

- ① 研究開発のシーズ探索
- ② 研究開発方向の探索・評価
- ③ 知的財産戦略の構築・評価
- ④ 競合他者の研究開発動向監視
- ⑤ 流通技術の探索・評価
- ⑥ 強い知的財産権の取得
- ⑦ ライセンス・訴訟等への的確な対応
- ⑧ 参入障壁の排除

ここに事業戦略や研究開発戦略が加味されてくると、目的は更に細分化されてくる。そして当然のことながら、細分化された目的に応じて、知的財産情報の調査の手法も、使用するデータベースも、調査結果報告書の内容も、異

なったものとなる。

知的財産情報を真に価値あるものとするためには、先ず調査目的を明確化することが不可欠である。そのうえで、それぞれの調査目的に応じて迅速かつ確かな調査・分析が行われることが肝要である。そして、調査・分析結果を依頼者が理解できるように簡潔明瞭にまとめ報告しなければならない。

大企業の中には、調査の専門スタッフを確保している企業も多い。目的に応じて経営者あるいは研究部門から調査部門に対して調査依頼がなされ、その依頼に応じて調査実施者が調査・分析を行うのであるが、その場合には、調査目的が正確に調査実施者に伝わるよう、依頼者側と調査実施者側の間に十分な意思疎通が図られなければならない。

知的財産情報を価値あるものとするためには、優れた調査・分析能力だけでなく、コミュニケーション能力やプレゼンテーション能力が不可欠であり、その能力は、調査・分析を担当する個人の技能（スキル）に大きく依存している。もちろん調査・分析担当部署の組織としての総合力が重要なのであるが、その総合力は担当者個人の技能によって大きく差が出るといわざるを得ない。すなわちこれからは、優れた技能を有する調査・分析担当者をどれほど確保するかが、イノベーション競争社会で勝ち残るための大きな鍵となる。

## 6

### 知的財産情報 プロデューサーの重要性

先にも述べたように、グローバルなイノベーション競争の中で、我が国が持続的な成長・発展を実現していくためには、優れた知的財産の創出とその活用が戦略的になされなくてはならず、そのためには価値を生み出す迅速・確かな知的財産情報調査が必要不可欠となってきた。

この調査を誰が行うべきであろうか。研究開発のシーズ探索などを目的として先行技術を把握するための調査

であれば、研究者が自ら行うべきであろうし、出願あるいは審査請求の是非を判断するような権利に関連する調査ならば、専門家が行った方が良いという意見が多い。

昨年度の本誌において、旭化成株式会社の中村栄氏（知的財産技術情報グループ長）が述べられているように、研究者には自らのニーズが何であるかを理解していない者も多く、旭化成株式会社では、そのために網羅性が要求され、知財の専門性が必要な調査に関しては、研究者と調査業務実施者との間に知財リエゾンが仲介し、三者で調査を進めていかれているようである。また、それ以外のものについては、できるだけ研究者自らが調査するように教育・指導されているとある。我が国の特許出願上位企業のほとんどが、旭化成株式会社と同様あるいは類似の調査体制を整備しつつある。

これらのことを総合的に勘案すると、知的財産情報調査業務に従事する者（以下、「知的財産情報調査業務実施者」という。）には、何段階かのレベルがあり、そのレベルに応じて求められる調査技能にも差があるように考えられる。

初級レベルは、上司の指示を受けてその指示通りの調査結果を提供できるレベル、その次が上司の指示にプラスアルファの価値を付加できるレベル、その上が、調査目的等を理解し、自主的に調査戦略を立てそれを実行できるレベル、さらに他のメンバーと調査目的を共有し、共同で成果を出すことができるレベル、上級レベルとしては、依頼者である経営者や研究者のニーズを正確に把握し、調査目的を明確化して、知的財産情報調査業務実施者に適切な指示を与え、最善の成果に誘導する、高度なマネジメント能力を有する者が求められているようである。（このような者を仮に「知的財産情報プロデューサー」と呼ぶ。）

優れた「知的財産情報プロデューサー」は、企業にとって、知恵袋であり、参謀であり、軍師である。しかしこのような能力は一朝一夕で獲得できるものではなく、長年の経験によって身につけていくべきものである。このよう



な「知的財産情報プロデューサー」は、必ずしも大企業にのみ必要というわけではない。むしろ知的財産管理体制が不十分な中小企業や、大学、公的な研究機関にこそこのような「知的財産情報プロデューサー」がいて、経営者や研究者のニーズに応えることが必要となってくるのではないかと考えられる。

今、潜在的にはあるが、知的財産情報調査技能が多くの人に求められており、特に「知的財産情報プロデューサー」に対するニーズがこれまで以上に高まってきているように思われる。

## 7 提案—知的財産情報管理技能検定の創設

知的財産に関する専門人材は、その専門性が細分化し、その細分化された分野で求められる専門性がより高度となってきた。出願事務管理、明細書作成、商標・意匠・著作権管理、調査、契約・ライセンス、訴訟等々、それぞれの細分化された分野で独自の専門性が求められている。この知的財産の分野での専門性の細分化が医療分野の細分化に類似していると指摘する者もある。

企業等における知的財産調査業務実施者については、調査自体の高度専門技能に加え、知的財産の専門家でない経営者や研究者の求めを明確化し、その求めに応じて理解しやすい報告をするというコミュニケーション技能、

### 特許検索競技大会2011

【日時】平成23年10月29日(土) 12:00~17:00(5時間)

【場所】東京及び大阪の2会場

【募集定員】東京:120名、大阪:80名

【対象】企業等で特許調査実務に関わっている方  
特許調査について勉学中の学生 等

【表彰】成績上位者を表彰

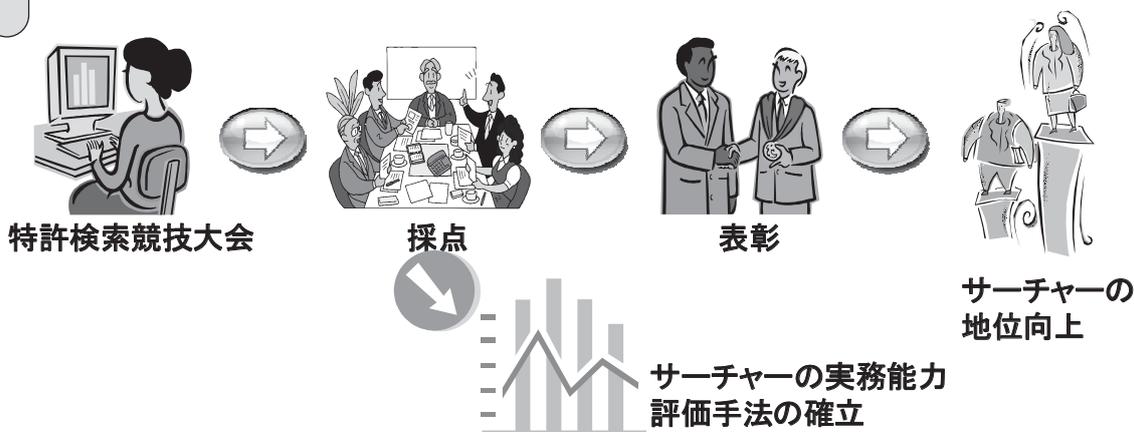


図3

プレゼンテーション技能が要求されている。しかしながら、このような不可視の技能を客観的に確認・評価する指標は存在しておらず、調査結果の信頼性については、調査業務実施者を信じるしかない。

今後様々な知的財産戦略、研究開発戦略、そして事業戦略を構築していかなければならない状況の中で、戦略構築の基礎となる調査結果の品質、信頼性を高めるためにも、知的財産情報調査業務実施者の技能を客観的に確認・評価できる指標を構築することが喫緊の課題であると考える。

そこで、知的財産情報調査業務実施者の技能を客観的に確認・評価できる指標となるような技能検定の創設を提案したい。

ここで想定している検定のベースとなるものは、これまで4年間継続実施されている検索競技大会の採点基準である。

検索競技大会とは、平成19年に関西特許情報センター振興会の創立50周年記念事業として開催されたもので、その後毎年継続実施されている。本年は、独立行政法人工業所有権情報・研修館主催で、10月に開催が予定されている。(図3)

この検索競技大会への参加申し込みは、毎年増加している。しかし、検索環境を整備し、各種機器類及び使用するDB等を完全に準備しなければならない等様々な制約条件によって、参加者を制限しなければならないのが現状である。

この採点基準の考え方をベースにして、

- ① 調査戦略の立て方
- ② 具体的な検索式
- ③ 調査結果の分析
- ④ 報告書の書き方

等の観点から、その技能が一定レベルに達しているかを確認するような検定試験を実施する。

検定試験の内容は、専門知識レベルを評価する学科と、

実際の技能を評価する実技の2科目とする。レベルに応じて、初級から上級まで数段階に分けることを考えている。

対象者は広範囲である。研究開発担当者も先行技術調査は自ら実施することが望ましい。初級レベルは、このような研究開発担当者の先行技術調査技能を評価するものを想定している。それから徐々にレベルが上がって行き、最上級では、戦略提言技能まで評価できるものとしてほしい。

この検定試験は、できるだけ多くの方が参加できるように、場所、設備、DB等の使用について工夫する必要がある。例えば、学科はインターネットを通じて実施するにすれば、会場確保の心配はなくなる。また、試験問題の作成、採点等の迅速性、公平性、的確性等を考慮すると、専門集団による組織的な人的サポートが必要であろう。

もちろん、検索競技大会の運営の困難さから見て、この技能検定が簡単に作り上げられるとは思っていない。しかし、多くの知見ある方々の叢智を集約すれば、必ずや実現できるものと確信している。

ぜひ多くの方々の建設的なご意見を頂戴したい。

## 8 あとがき

この原稿の初稿を提出した直後に、独立行政法人工業所有権情報・研修館で、知的財産人材育成に関する調査研究がなされ、その中で知的財産調査業務実施者の育成についても議論されるという情報が入ってきた。知的財産戦略本部では、知的財産による競争力強化・国際標準化専門調査会に知財人材育成プラン検討ワーキンググループが設置され、本年8月2日には、第1回会合がもたれている。

知的財産人材の戦略的育成が、喫緊の課題として再び取り上げられている今、知的財産情報調査業務実施者の人材育成戦略についても、真剣に考える時期ではないだろうか。