

第2章：もし自分が、知財の部長 だったら、どうする？

I、「知財経営」が実践できる「知財部」にする

「知的財産経営」とは、財務諸表の数字に表れない各企業に潜在する隠れた強み（知的財産）を評価し、これを積極的に企業経営やビジネスに練りこんで活用する「企業経営・経営手法」である。要するに「知的財産経営」とは、知的財産を戦略的に活用して経営課題（利益を出して持続的に発展すること）を達成することである。

企業経営の基本的理念は、持続的発展であり、企業が持続的発展を確保するためには、自社の強みを維持・強化し、他社との差別化を図り、それを自社の重要な「経営資源・競争軸」と位置づけて対応することが必要不可欠なことである。そして、自社の強みを維持・強化し、差別化を可能にする最も重要な要素が「知的財産・知的財産権」である。即ち、知的財産を経営資源・競争軸と位置づけて対応する企業経営が「知的財産経営」である。

知的財産制度は、経済、文化発展政策として、創作に対し政策的に排他権を認知し、創作者に経済的インセンティブ（Incentive）、モチベーション（Motivation）を与えるものである。これからの企業経営においては、知的財産保護制度に沿って、取得、保有する知的財産を、適正に評価し、適法かつ、公正に企業戦略に練り込んでいく必要がある。そして、知的財産経営においては、知的財産、知的財産人材、知的財産戦略の三位一体の経営が必要不可欠である。

知的財産戦略は、知的財産問題だけで判断、決定できるものではなく、経営問題、経営判断の一部に帰結するので、戦略的知的財産人材は知的財産を中心として、経営、組織能力を必要とする。知的財産経営において特に重要なことは、知的財産の本質的機能を整理把握し、その役割を適切に認識し、知的財産戦略の諸施策を総合政策的思考で実施することが肝要である。

（引用：青山学院大学法学部特別召喚教授 石田正泰）

1.知的財産(有形・無形財産)の保護と活用、

知識経済社会では、無形資産(別名、**見えざる資産(Intangible Asset=IA)**)である独自固有情報が企業価値の大半を占める。この見えざる資産は、事業に使用される技術発明、仕入、製造ノウハウ、検査、顧客、取引先、経営戦略等の情報から構成され、事業商品の差別化や売上げを牽引する。しかし、法的保護が無い。企業の持続的発展を目指し利益を確保するには、この見えざる資産を**知的財産(Intellectual Property=IP)**にして保護活用することが極めて重要となる。

引用:(公社)知財経営協会 理事長 学術博士 玉井誠一郎

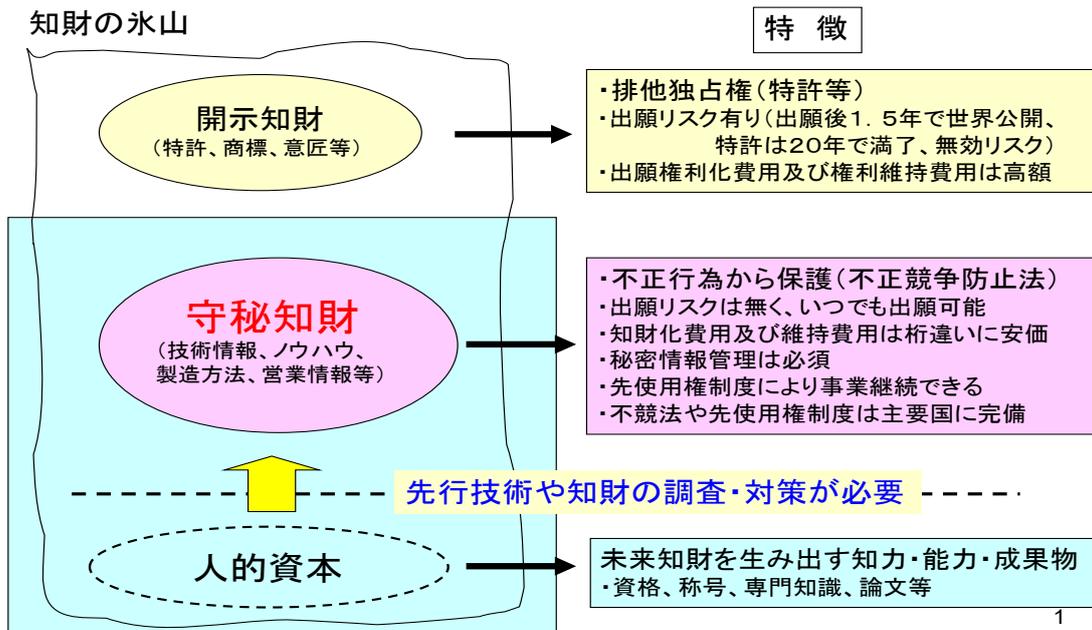
「知財経営」の本質は、「守秘知財」と「開示知財」のマネジメントである。

「知財線略」の基本は、知財の安全を確認して、自社が自由に研究開発できる技術領域を確保することである。そのひとつが「特許出願業務」と「強い権利の取得」である。

IPI 2015

© S.Tamai

知財(利益の源泉)には2種類ある:**守秘知財の重要性**



2.世界で通用する、戦える「特許明細書」を作る、

—ガラパコス化した日本特許明細書—

米国特許明細書には、なぜこの発明をしたのか、その「理念」「目的」「背景」そして「比較」「改善」さらに「方針」及びコンセプトの記述から書きまくっている。其の技術の「歴史」までも書き込むのである。

米国の特許明細書を読み、日本の特許明細書を読んでいると、米国のそれは、他人様を説得すること、すなわちこの発明はこんなに凄いのだ、と理解してもらうことに尋常ではない努力が払われている。彼らは、他人への親切心から丁寧に説明しているわけではない。

欧米人の思考は、イチかゼロかの世界だから、理解してもらえなければ、それはイコール「敗退」を意味する。特許明細書といえども、それは一つの「プレゼンテーション」であり、大げさにいえば、自分の存在をかけた舞台だから、できるだけ丁寧に、これまでの技術と違うところ、どういうところに利用価値が有るのかを説明しているだけで、彼らは人様のために気配りしているわけではない。

—IP(知財)戦争とは、詰まるところ言語の戦いである—

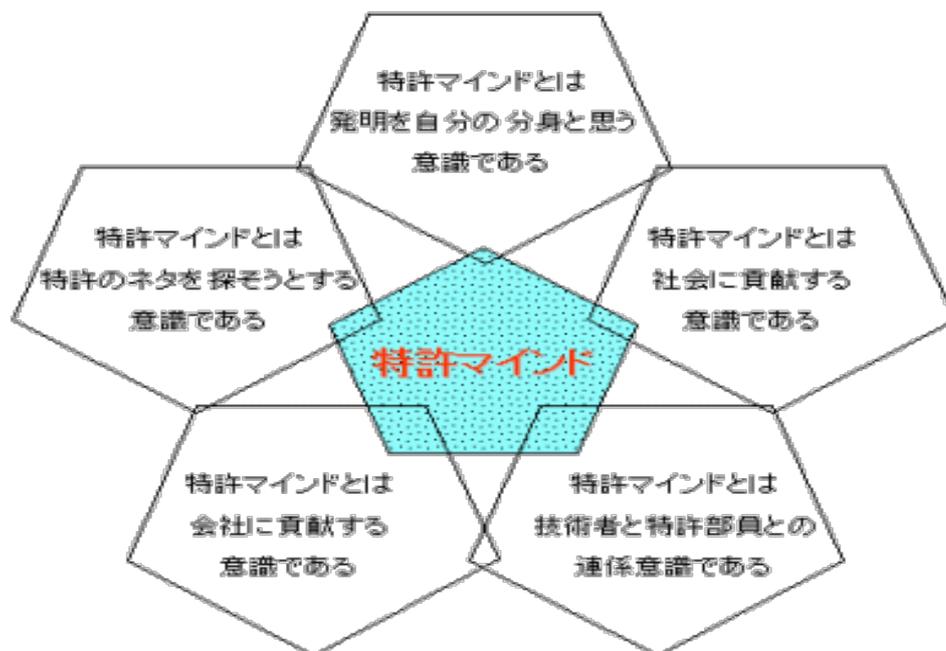
1. 発明、知恵、製品等々を
知的財産(Intellectual Property)化する
2. 知的財産は言語で記述し、それを文書に
定着させることで成り立つ
3. 文書は明快でなければならない
4. 明快的な文書は
論理的に構成され、論理的に記述されて
いなければならない

3, スター技術者を発掘する「知財教育」の実施

”特許とは、自然法則を利用した……”云々の知財研修は、とりあえず必要ない。大事なのは知的財産が、会社の持続的発展を遂げるために必要な**経営資源**であることを簡潔に訴え、受講者の納得が得られる内容(ストーリー作り)にすることが求められる。単なる知識の吸収でなく、自分たちの創造活動に役立つという意識が持てる研修にすることが肝要である。また研修担当者が教育するに相応しい人材であるか否かも重要な要件にもなる。

例えば研究開発技術者が対象ならば、“**スター技術者は「技術力」「人間力」そして「知財力」が高いという、共通点があります！**”と入れば、技術者達の知財に関する付き合い方が変わると思う。なぜなら、スター技術者には人を惹きつける魅力(磁力)があり、力を貸してくれる支援者達がたくさんいるという事実がある。更に若手技術者達への手本となり、憧れの対象にもなれる。つまり「知財力」を高めると有意義な技術者人生が全う出来ることを伝えたい。

勿論、技術者達に分かって欲しいことは、**発明とは**自ら問題を発見し、問題解決能力を駆使して、課題をはっきりさせながら、解決手段を具体化すること、これは外せない。技術者たちが、**知財力を高めるのは自分のため**、と悟れば自ずと知的財産の勉強をするようになる。知財部門は彼等を依怙鼻頂して支援すればよい。この輪を広げる。



Ⅱ、経営陣への情報参謀役となる「知財部」を目指す

1.情報は、企業が生き抜くために必要な「経営資源」である。

情報は、世の中の変化を素早く読み取り、その変質に気づき課題を先取りするのに使える。その課題を解決するのも、未来を創りだすのも情報である。情報は元々が無色、無臭、無味であると考え、特別のベクトルを働かせることによって情報の性質が大きく変わる。情報との付き合い方を間違えると、誤った判断をすることになる。

「情報は資源である」という、レポートが1970年代にアメリカで発表されている。申し訳ないが、このレポートの存在を紹介した書籍名と著者名を覚えていない。その内容は、経営者とリーダーは情報を効率的かつ創造的に使うべき、即ち”情報マネジメントを新しい面から見られるよう教育、訓練されるべき”、と記述されていたと思う。

- 1).情報は資源である。
- 2).情報は売り上げ利益を開拓するものである。
- 3).情報は競争上優位になること保証付きである。
- 4).情報は間違えた投資を防ぐことができる。と

ご承知のようにインテリジェンスの最初の作業は、情報の収集である。その次に来るのが、その情報がホンマものかどうか、つまり情報の「真偽」を判定する作業である。そして必要情報の分析作業へと進む。

この情報収集と分析作業の伝統を受け継いでいるのが軍隊であり、企業家、貿易商人となる。敵のこと、市場、商売相手のことを知らなければ、仕事にならないから当然であろう。「情報」が「産業のコメ」であったり「戦いの武器」であるとも言われている所以はここにある。

つまり、インテリジェンス能力とは情報を収集する能力と情報を分析する能力、そして状況と分析結果の表現力(報告力)ということになるろうか。いずれにせよ、基本的に必要な能力は、時間と空間(場所)の全体図を眺めることができる能力といえるだろう。

この全体図を眺める能力は、日本人には身につけることが、中々に難しいものとなっている。なぜなら日本人は、時間と場所において「今」を軸にして眺める文化(習性)があるからだ。

このことは、何かを作り上げる時に、我々日本人は部分から作り始めるのが一般的であり、アーキテクチャーと呼ばれる全体の構造設計を苦手とすることにも現れている。例えば、マイクロプロセサのアーキテクチャーは描けないが、その部分である半導体メモリーの改良はお手のもの、というようなところにも現れている。

2.孫子の兵法は、情報の重要性を説いている

孫子の兵法で最も有名なのが“**戦わずして勝つ**”,その兵法を支える要件に“**彼を知り己を知る**”がある。つまり情報の重要性を説いており、この基本原則は社会がどんなに変化しても変わらない。

孫子の兵法が読まれる理由は、人間が生きていくに避けられない戦いの基本原則を説き、いかなる時代であっても応用できるという面白さがあるからだと思う。そこで孫子の兵法から基本原則を抜き出して応用すれば、自分達が抱えている「戦略づくり」の答えが見えてくるのではなかろうかと考えている。

兵法や戦略は戦いのノウハウである。基本的には理詰めであり論理的になっている。論理的である条件の一つに前提条件が同じであれば推論の結果、答えは同じとなる。つまり、共通する前提条件で物事を考えれば出てくる答えは同じである。戦略とは共通する前提を合わせるといった抽象的なものである。だからこそ自分の頭で考え、独自の答えを出していく応用力が求められる。

孫子いわく

- “自分を知り、相手を知る、
- “最上の戦略は戦わずにして勝つこと”
- “勝つための準備を怠らない”
- “情報を制する者が、戦いを制す”

Ⅲ、IP ランドスケープが実行できる「知財人材」を育成する

1、IP ランドスケープとは、なんだ？

「IPランドスケープ」は、言葉だけが独り歩きしており、本質が理解されていないのが現状である。つまり、極めて抽象的であり、ボンヤリとして本質が見え難い。いまの「パテントマップ」を進化させたものと誤解をしている人もいるが、「IPランドスケープ」は「パテントマップ」ではない。「IPランドスケープ」は、特許情報だけでは成り立たない。特許情報は、数ある情報の一つでしかない。

第4次産業革命の中で、会社の持続的発展を目指すなら「IP ランドスケープ」という、言葉遊びではなく、その本質(意義)と目的を「しっかりと」探り出し、自社が必要とする「IP ランドスケープ」を具体的に設計することが先ず必要である。

では「IP ランドスケープ」とは、いったいなんだろう。その大きな概念は、自社の「経営・事業戦略」の策定に役立たせる調査報告書、即ち「経営開発情報」のことであると思う。それは自社事業に関する内外国のあらゆる関連情報を収集し、「分析・解析・考察等」を加えた「調査レポート」である。

端的に言えば「転換・革命期」における市場動向、企業動向、技術開発動向を俯瞰する「マーケティング調査」でもある。このレポートの信頼性を高めるためには特許情報を担保にすることが手っ取り早い。なぜなら特許情報には「嘘」がないからだ。「IP ランドスケープ」に使われる「調査レポート」の作成は、会社の知的財産部が担うのが適切だという考え方が出ているのは、このような理由かと思っている。



2.これら「調査レポート」を作成する目的は、なんだ？

これら「調査レポート」の作成目的は、自社事業に関連する内外国のあらゆる情報を収集し、その情報の「分析・解析」を行い、これからの市場動向、同業他社の企業動向、新技術を予測する技術動向などを調査することである。即ち、自社事業の将来を見据えた「会社経営・自社事業」の戦略策定に役立せる情報提供である。

例えば第4次産業革命において、自社に足りない技術は何か、その技術は自社で開発が可能なのか、その時間はあるのか、といったことの判断をするに使う。その結果、自前主義に限界があれば、手を組む相手を探さねばならない。その相手が持っている技術は確かなのか、パートナーとして信頼できるのか、どのような方法(戦略)で提携するのか、あるいは買収するのか(勿論、その逆も有る)、その時のリスクは何か、といったことまで調査を進めて行くことが目的の「調査レポート」である。

第4次産業革命は、自前主義が通用せず、事業の再編、統合は避けられない。M&Aはグローバル規模で展開されている。しかもそのスピードは、とてつもなく速い。しかし、日本企業は「欧州・米国・中国企業」に比べ、大きく遅れを取っており成功事例も極めて少ない。

その理由の一つは、相手企業の情報分析が圧倒的に不足しているからだ。更に日本社会が持つ特有の組織が弊害にもなっている。責任を取りたくない組織は、その判断と責任を外部のコンサルタント会社(外資系が多い)へ「丸投げ」する傾向にある。しかもコストは膨大で、内容は深くしておらず、ズルズルと引きつられ、費用対効果は得られない。こんなことを繰り返していたのでは幾ら、お金があっても足らなくなるのは目に見えている。



3、これら「調査レポート」の作成は、知的財産部門が担うべき

なぜなら知的財産部は、特許をはじめとする知的財産の「出願業務」と権利の「保全管理」だけをやっている部署ではない。知的財産部の重要な仕事に「特許調査」がある。特許調査の主な目的は、自社と他社の発明技術を比較して自社が自由に開発できる技術領域を確保し差別化技術を生み出すことである。

知財部門は、特許情報だけでなく、膨大な技術情報の中から関連情報を監視して、自社技術に結びつけて新商品開発に役立ちそうな情報を研究開発部門(担当者)へ提供するという重要な仕事をしている。つまり「多種・多様」の多くの情報と接しながら様々な調査方法のノウハウを持っている人材を抱えている部署ある。

経営上層部(事業責任者)は、IP ランドスケープの実行を知的財産部に期待しているのが現状かと思う。つまり知的財産部は、会社の「**情報参謀役**」を認識し、その責任を果たすことで、更に存在価値を高めることが出来る立場にある。

そのためには知財部員は、情報の分析能力を更に鍛え、会社の事業戦略の立案に欠かせない人材になれる感性を鍛えねばならない立場にある。「情報参謀役」に求められる能力は、技術知識だけでなく、あらゆる情報に対する感度(感性)の高さと、グローバル社会の多様さを受け入れる柔軟性である。

4、これら「調査レポート」の種類は、大きく三つある。

「IP ランドスケープ」とは、なんだ、と疑問を投げかけたからには、自分なりの定義を決めておきたい。「IPランドスケープ」とは、「**経営開発情報**」、「**技術開発情報**」、「**知財開発情報**」が、三位一体のサイクルで持続可能な会社を創る為の報告書である。

これらの「調査レポート」を読むのは経営上層部であることを強く意識しなければならない。例えばライバル企業A社の事業計画を知り得たとする。このA社の計画が、何処まで進んでいるのか、具体的な情報が欲しいはずだ。

会社の持続的発展を絶えず考え続けている経営陣であれば、この調査レポートをキッカケに次の行動を必ず起こすはずだ。次は“こんな情報、あんな情報”が欲しいと際限なく言い出すに違いない。

1.「経営開発情報」とは、

第4次産業革命で、自社事業はどう変わって行くのか、その変化に対応できるのか、どのような手を打つべきかと言ったことを予知することから始まる。つまり会社の持続的発展と生き残りをかけた極めて重要な調査レポートである。経営陣、事業推進者、研究開発責任者向けのレポートである。

それは、自社事業のマーケティング調査として、市場、企業、技術、知財問等の動向を調査したレポートでもある。その目的は、自社事業の優位性を確保すること、つまり自社事業の戦略を立案、策定、実行できる内容が要求される。「経営開発情報」で特許情報を使う理由は、レポートに対する信憑性の担保(裏)を取ることである

2.「技術開発情報」とは、

「経営開発情報」から自社が進むべき新しい技術研究開発の領域を創出することが目的ある。つまり、その領域での技術動向や企業動向の現状分析、そして将来の技術トレンドや技術導入、あるいは技術提携先等を探索する為の調査レポートである。

3.「知財開発情報」とは、

「技術開発情報」から自社が取り組むべき技術分野での知財の創出、知財の権利化、知財の保護と活用、そして知財係争に備えての対応準備等に使う情報である。R&D部門から生まれる新しい発明技術は、夫々性格があり目的と役割を持つ。それに沿った「知財出願戦略」を立案、策定するに役立たせる為の「知財戦略情報」でもある。

5、課題は、「調査レポート」を作成できる人材の不足

いま会社が抱えている緊急の課題は、「IP ランドスケープ」に使われる「調査レポート」を作成できる人材の不足である、その人材の育成が急がれている。ここで調査レポート作成者(情報分析者)に求められる資質(能力)について述べてみる。

まずは、現状を把握する「**分析力**」、課題(問題)を見つける「**探索力**」が必要である。次に課題が見つければ、その対応策(解決策)を考える「**策定力**」が求められる。そして、それらを分かりやすく明快に伝える「**説明力**」が必要である。

それには「事」の本質を知り得る(見極める)知識・知恵・経験、即ち「**知力(インテリジェンス)**」と「**論理力(説明力)**」が必要である。AIに使われるのではなく、AIを使いこなすことで「グローバル知財」で活躍ができる超一流の「**スター知財マン**」になれば、リストラなんて恐れることは無い。整理すると、

何か新しいこと(事業)を始めるときは、世界から情報を収集せねばならない時代となった。気になる情報は、**必ず原文で確認**することが大事である。

原文を読むことで、様々な情報が得られる。例えば提携関係にある企業の存在、大学との共同研究、社内プロジェクトの紹介等が記述されている。また、会社を発展させるには〇〇技術が必要である。そのための技術支援を求めている、といったことも隠すことなく詳細に記載されている。

例えば投資や提携に関する情報であれば、正直にすべての情報を開示しなければ投資家や提携先を裏切ることになり見放される。従って数百ページに及ぶ資料は「ザラ」にある。**(*)因みに外国企業から日本向けへ開示されているこれらの資料は「薄ペラ」で内容に乏しいのが多い。**

しかし、厄介なことに、それら多くの原文情報は英語である。「**英語苦手な日本人**」には大きなハンディとなっている。しかし知財部は優秀な人材を抱えており、「英語苦手」は解消できる。

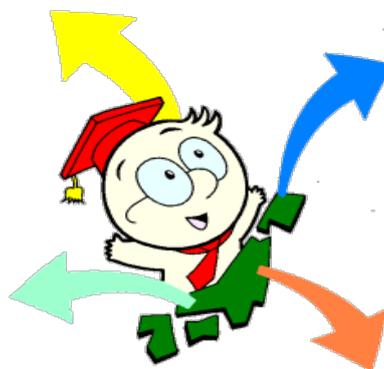
なぜなら、知財の仕事で使われる主な英語は、世界共通の普遍的言語である「**文明言語**」である。しかも、その言語構造は論理的に記述されている。それは「**翻訳ソフト(AI)**」の支援が受けられやすい言語であることを意味する。

まずは英語に慣れることで、英語が身近になり英語力がアップする。英語が苦手だからと言って専門家への丸投げは、何時まで経っても「グローバル知財」に対応できない、無能な知財部で終わってしまう。

インテリジェンス力が身に付くと、

- ・物事の本質が見えるようになる。
- ・物事を多面的に捉えられるようになる。
- ・受身での仕事がなくなる。
- ・問題(課題)を見つけやすくなる。
- ・課題解決の道筋が早く見つかるようになる。
- ・説得力が増し、周りの協力が得られるようになる。

つまり、自分のアタマで考える習慣が身に付き、人間しかできない、より創造的な、**クリエイティブ(創造的)**な仕事ができるようになる。要するに、これからは人間しか出来ない仕事が強く要求される時代となっている。インテリジェンス能力を高めるには多くの日本人が苦手としている英語と向き合うしかない、何故なら**インテリジェンス力の根源は情報であり、それら情報の多くは英語である。**



IV、知的財産の仕事が「好きだ」という人材を求める

1、知財の仕事は、グローバル社会で必要な能力が身につけられる

ドラッカー(P.F.Drucker)が「断絶の時代」の中で、知識社会(知識経済社会)が到来している、と述べている。『知識社会では、資本金、設備、土地などの有形資産に変わり「知識・情報」が経済価値を生み出す主要な源泉となり、教育水準、業務プロセス、知的財産権、外部との結びつきなどの無形資産が価値形成に大きな比率を占めるとされる。特に知的財産権は事業競争戦略上きわめて重要である』、と

知財部門は、『知財業務に関わる全ての管理と運営責任を負う』。『会社の経営方針に沿った「知財戦略」を策定し、経営陣、事業責任者、開発責任者の決意を得て「知財戦略」を推進する』。『関係者への「知財教育」を切れ目なく実行し、会社経営に取り入れた「知財経営」の重要性を認識する』そんな役目を持った極めて重要な部署である。

知的財産を重視した「知財経営」の時代で、知財マンへの期待は大きい。知財マンに求められるスキル(能力)は多岐分野にわたり、しかも奥行きが深い。能力が高い知財マンであれば活躍する場所は、沢山ある。知財業務、知財マネジメントで習得できる能力は、

- ・必要情報を収集して分析する情報力、
- ・考えを整理できる論理力と思考力、
- ・技術への理解力と知財づくりの応用力、
- ・何かを生み出す独創力と創造力、
- ・人とコミュニケーションが取れる対話力と人間力、
- ・文書の「読解力」と「作成力」
- ・世界と橋渡しができる 語学力
- ・「知財力」は、言うまでもない

知財業務の領域は広い。内外国への出願、内外国の特許調査、技術者への知財支援、外部との交渉と契約、外国語への翻訳、知財管理、そして係争といった具合に多種多様である。

2、知財の仕事は、多様な人脈が築け、情報通に成れる

知的部門は、社内の様々な部門と関わりながら業務を進めなければならない。経営上層部とは「**知財経営**」について、事業推進部門とは「**知財戦略**」について、様々な論議が繰り返される。研究開発部門とは新しい技術の創出支援活動や発明技術の権利化等について、法務部門とは契約や紛争について、それぞれ密接に連携しなければならない。

また、研究開発技術者との発明相談、出願代理人や弁理士とのやり取り、取引先との諸契約などは、何れも相手との直接対話が重要な要素となる。このように多様な立場の人々と関わることで、幅広い視野と人脈を築くことができる。それぞれの専門分野の知識、考え方、行動等を学ぶことで自身の成長に繋がるはずだ。

その他にも人脈づくりのチャンスは沢山ある。例えば、一般社団法人日本知的財産協会が行っているワーキング活動や研修など、知財業界には多種多様のセミナーが開催されている。人脈を作るチャンスは沢山ある。

また、特許弁理士資格の受験合格を目指して同じ勉強をしている人との人脈も作りやすい。因みに近頃の傾向として、弁理士資格を修得し「社内弁理士」として活躍する人が多いと聞いている。もちろん国内の人脈だけでなく外国での人脈もできる。

ともかくにも知財マンに求められる能力は、聞く力、聞き出す力、理解する力、説明する力、調整する力などのコミュニケーション能力である。もちろん人間としての魅力が無ければ話にならない。知財部門の仕事は、人間だけしか出来ない「思考」、「判断」、「評価」といった仕事が沢山ある。これが知財仕事の魅力である。



3.知財の仕事は、いつの間にか英語が読めるようになる

グローバル社会で求められることは、まず世界との橋渡しができる言語を持つことである。その橋は英語力である。知財部門が向き合っている発明技術は、まさしく文明である。繰り返しになるが、発明技術の説明は、世界共通の普遍的言語である「**文明言語**」で「**論理的**」に分かりやすく記述されている。

例えば米国特許明細書を読むことは難しいと敬遠するが、実は大きな考え違いをしている。アメリカ特許法には「誰もが理解できるように書く」ように規定されている。ということは曖昧な言い回しはなく、事実を明確に「**論理的**」に記述しているだけある。つまり、**翻訳ソフトの支援が受けやすい**「文明言語」が相手である。翻訳ソフトの支援を受けることで、英文構造に慣れてくる。

しかも英文の構造に慣れてくれば、英語へ転換できる「**平明日本語**」を日頃から意識するようになる。阿吽の呼吸を期待した「曖昧日本語」でなく、英語へ翻訳しやすい「**やさしい本語**」を意識して書けば、「日⇒英」の翻訳ソフトの支援が得られる。この繰り返しで、いつの間にか英語が身についていく。いま、英語が苦手であっても悲観することない。**(*)**詳細については、もし、自分が英語の教師だったら、どうする?で記述



4 これからの時代、知財部には「IoT 技術」の習得は避けられない

”2011 年、12月30日の日経新聞第1面に、カリフォルニア大学バークレーのロバート・コール教授へのインタビュー記事が掲載されていた。題名は【ITこそモノ作りの中核】となっている。この中で教授は、”日本は強みであるモノ作りにこだわるあまり、世界の潮流を見失っていないか”、”ソフトを軽視したモノ作り回帰は、非現実的な選択肢だ”、”日本企業ではソフト開発部門や技術者への評価が相対的に低く、IT 企業は下請けのように扱われている”、などなど相当に手厳しい”。

これからの新規事業は、IoT技術、AI技術等を組み込んだシステム商品（サービス）が主流である。システム商品の長は、技術領域の拡がりだけでなく、それらの技術が複雑に融合し、溶け合っている。これまでの自社技術や専門知識だけでは間に合わなくなることが明白である。つまり新規事業での「自前主義」は、立ち行かなくなる。

厄介なことに知財業務の領域は広い。内外国への出願、内外国の特許調査、技術者への知財支援、外部との交渉と契約、外国語への翻訳、知的財産の管理、そして係争の対応と処理といった具合に多種多様である。

5.「知財立国、日本」の実現に貢献するという志が持てる

知的財産立国宣言は、小泉純一郎首相が2002年に打ち出した国家戦略です。知的財産権を国の政策の柱に位置付け、発明や創作を尊重する国の方向性をしめしました。（*）「A 1」による概要文を引用

