

◎特集

知財論談

はぶ 土生 哲也

本稿では、知財の有識者にインタビューし、コンパクトに要点をまとめて掲載していきます。今回は、ベンチャーファイナンスから知財業界に転身した弁理士の土生哲也氏に「経営課題と知財」「中小企業と知財活動」「知財部のアプローチ」等について伺いました。



土生 哲也氏
土生特許事務所 所長・弁理士

Profile

主な経歴
1989年：京都大学法学部卒業
日本開発銀行(現・日本政策投資銀行)入行、ベンチャー向け知的財産権担保融資制度の立ち上げ等を担当
1998年：新規事業投資(株)(政府系ベンチャーキャピタル) 出向
2000年：弁理士登録
2001年：土生特許事務所を創業
現在はソフトウェア・ビジネスモデル関連を専門とする弁理士として活躍する傍ら、各種セミナーの講師としても活躍。特許庁の「知財戦略支援事業」や知的資本に着目したプロフェッショナルファーム・ICコラボレーションLLCに参画するなど、活動の場を広げている。
主な著書
『知的財産の分析手法』(中央経済社)、
『入門の入門』知的財産のしくみ』(日本実業出版社)、
『よくわかる知的財産権担保融資』(金融財政事情研究会)

知財は本当に重要か!?

——本誌は中小企業の知財部の方々が読者層の中心です。読者アンケートで、「知財は重要だと頭では認識しながらも、知財活動に注力することの効果や意味を実感できない」といった声が寄せられることがあります。こういった中小企業の現状をどうお考えでしょうか。

知財の重要性として「独占権だから」「侵害で差し止められたら大変だから」といった話を聞くことがあると思いますが、実際には特許がなくても儲かっている企業はありますし、特許があっても独占できないケースは多々存在します。

さらに、「他社の特許を侵害したために倒産した」という話は聞いたことがない……。

こういう現実には照らして考えると、「独占権だから」では説明がつかなくなってしまいます。

「なぜ、知財が重要なのか」——これは私自身が知財の世界に転身したときからのテーマでもあるのですが、その理由を説明しようとする、大事な部分が何か曖昧だと感じていました。

——中小企業が基本特許を持っていたとしても、その周辺特許を大企業に押さえられて、結局、クロスライセンスせざるを得ないということもありますよね。

現実のビジネスでは、知財への過度な期待は禁物です。知財は企業の経営にとって特別なものではなく、あくまで投資の一つとしてとらえるべきなのです。——しかし、知財が利益につながるまでにはタイムラグがあり、外国出願も相当の費用がかかります。中小企業にとって、知財への投資で効果を生むのは現実には難しいのではないのでしょうか？

設備や人材への投資でも、すぐに効果が出るとは限りません。投資とは費用対効果のなかで適切に判断していくものです。知財だけに短期的な成果を求めるときではないと思います。

いずれにせよ、模倣対策、技術力のPR、大企業との対等な関係の構築、下請けからの脱却、モチベーションアップ等々、知財活動を成果に結びつけることを実践し、成功している企業も存在します。

そこには、予算や人材が限られているといった制約のなかで、いかに効果的な知財活動を行うかという中小企業ならではの知恵や工夫があるわけです。

経営課題に沿った知財活動

——知財の成果を実感するにはどうすればいいのでしょうか？

中小企業の経営者が求めているのは、経営課題に対する成果です。「経営上の課題に対して知財活動を行うことにより成果が上がる。だから知財は重要だ」と説明できるような活動が必要です。

「経営に資する知財」——経営者からすれば当たり前なのですが、実は、知財業務に携わっている我々が忘れてしまいがちなことなのです。

つまり、知財活動そのものを目的化してしまい「経営に役立つか」という重要な視点を見失ってしまうのです。

例えば、闇雲に出願件数を増やすといった活動では経営の成果には結びつかないでしょう。なぜなら右図に示すように、経営課題と成果のラインから知財が外れて「知財のための知財活動」になってしまうからです。

経営と知財を結びつけるには、知財活動が「経営課題を解決する手段」となる

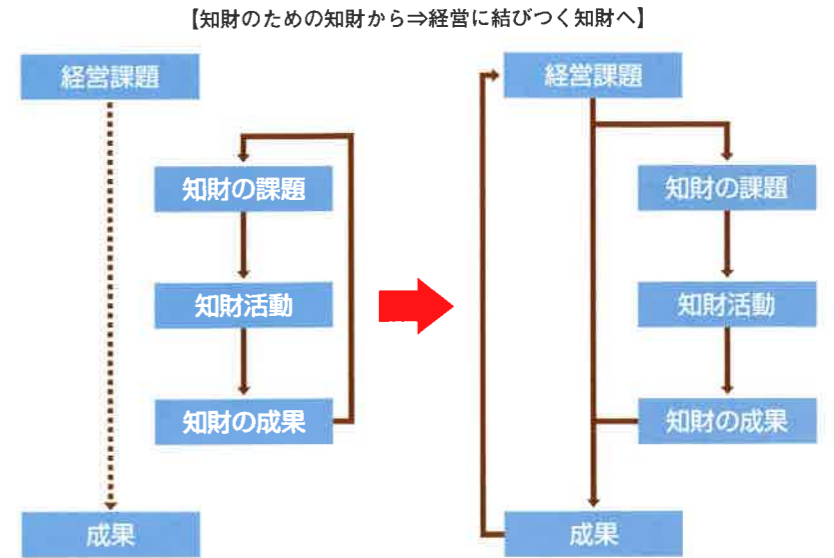
ようにすればいいのです。そのためには、「知財は重要だ」で済ませてしまうのではなく、経営レベルで抱えている課題に対して知財活動でどのような貢献ができるか、という問いにしっかり向き合っていく必要があります。

知的創造サイクルの一步先へ

——実際の事例を紹介してください。

特許庁の知財戦略支援人材の育成事業^{※1}に参画し、10社の経営者にインタビューする機会を得ました^{※2}。いずれも自社の知財を事業展開に活かして積極的な知財活動に取り組み、高い市場占有率を実現している企業です。業種や企業規模などで知財活動も異なりますが、皆さんの参考になる内容だと思います。

これらの企業では経営課題に対応した知財活動が行われ、経営者がその活動に納得しています。さらに、独自商品を持



※1) 知財戦略支援人材の育成事業
2004～06年に特許庁では「地域中小企業知的財産戦略支援事業」において、中小企業に知財戦略コンサルティングを行うモデル事業を実施し、中小企業が知財戦略を導入・実践するための方法論を検討、その成果を「中小・ベンチャー企業知的財産マニュアル」としてまとめている。2007～08年には、「地域における知財支援人材育成事業」を実施し、各地域での実施研修等による人材育成を進めるとともに、支援人材向けのマニュアルや人材データベースの構築に取り組んだ。
『地域・中小企業等知財戦略支援人材データベース』
<https://selfpage.sky-inet.ne.jp/chizai/>

※2) 『ココがポイント! 知財戦略コンサルティング～中小企業に役立つ10の視点～』は以下のHPから閲覧可能。
http://www.jpo.go.jp/index/chusho_kojin_shien.html

※近日、発明協会から書籍として発行予定。

ち、下請け企業ではないといった共通点を有しています。また、各社には下図に示すようなサイクルが存在することが明らかになりました。

経営者の強い「意志」によって「投資」を行う。それによって「発明」が生まれ、その発明を保護するために「特許」を取る、または営業秘密として管理するなどの知財活動を行う。投資したものを保護することによって事業の成功率が高まり回収につながっていくのです。

初めに発明や特許があるのではなく、経営者の意志からスタートしていることが非常に重要なポイントです。

——「知的創造サイクル」だと、『創造→保護→活用』ですが……。

経営者の意志のもとに創造されたものを保護すれば自然に「活用」されるはず。活用するための創造ですから。

成功している企業を分析してみると、

【経営課題に結びついた知財活動～10社の共通項～】



出発点は経営者の『意志』であり、企業が行っている『投資』。
『発明』や『特許』ありきではない。
知的財産は差別化要因となる『本質』。知的財産権は本質を活かすための『道具』。

『意志→投資→創造→保護→回収』というサイクルなのです。

確かに外から現象だけをみると、創造→保護→活用かもしれませんが、そこだけにとらわれていると、経営の意志から外れた知財活動に陥ってしまうおそれがあります。

——経営と知財が乖離して「知財のための知財活動」になるということですね！

そのとおりです！ 実際のビジネスという視点でみると、知的創造サイクルにとらわれずに経営の「意志」からスタートすることが大切だと思います。

中小企業の共通課題

——10社へのインタビューで共通する「課題」はありましたか？

10社に限らず、中小企業の知財活動に生じやすい現実的な問題として、「外国出願」「模倣品対策」「周辺特許を押さえる」などが挙げられると思います。いずれも費用がかかるという点がネックになっているわけですが、限られた予算のなかで可能なレベルに落とし込んだ対応を検討しなければなりません。

なかでもユニークな回答だったのは、外国出願の場合、「すべての国で特許を権利化するのではなく、特許制度の実効性に疑問のある国では、侵害が分かりやすい意匠制度を利用する」。

また、模倣品対策では、「大企業でも苦勞している中国などは、模倣品があることを前提として事業展開を考えるか、

または現地の企業と提携して模倣対策を一任してしまう」。

周辺特許をすべて押さえるには多額の費用を要します。そして、構造が複雑な装置は、少しの改良で回避策がいくらでも出てしまうものです。そこで、「構造がシンプルなものを集中的に出願し、装置の重要部分はブラックボックス化する。さらに、その装置をレンタルにして分解されることを防止する」。

やはり、中小企業の場合、知恵をもうひと捻りして、「結局、何が一番大事なのか、何を守りたいのか」といった本質を見極めるべきではないかと思います。

「何を守るのか!」。ここのプロセスが非常に大切です。例えば、「貴社の商品やサービスが選ばれる理由は何か?」ということです。そこから離れないことが重要です。選ばれている理由がその企業の強みの部分なので、自社の強みを客観的に分析したうえで、そこに知財活動を集中していくべきなのです。

インタビューでは、複数の経営者が「わが社は当たり前の活動をしているだけ」とコメントしていました。「大きな投資をするのに、できるだけのことをするのは当たり前」という感覚です。

つまり、経営判断としてリスクをとっているのです。そのリスクヘッジに必要なことであれば、知財も必要な投資の一部であり、やるべきことはきちんとやるということなのです。

逆にいえば、とるべきリスクをとりも

せず「知財さえあれば儲かりますよ」というのはあり得ないということですね。

——ほかに印象的だった内容は？

前述したように、特許だけで技術を守るのではなく、「レンタルにしてしまおう」と、ビジネスモデルまで含めて事業を守るという発想が素晴らしい。まさに、ビジネスの本質をとらえています！

それから、「魂」のない事業は育たないということ強く感じましたね。商品というものは、当初の想定を超えたさまざまな要求が生じます。それらにもまれて商品は磨かれていくのです。その企業に魂がなければ、こういった要求に応えていくことは不可能でしょう。

「こういうモノを作るのだ!」という強い意志があって開発を進める。つまり、発明があるから事業が始まるのではなく、意志に基づいて生まれた発明だからこそ事業で生きるのです。どこかで余っている発明を買ってきたとしても、そこに企業の魂が込められていなければ、事業展開で生じるさまざまな課題には対応していけないということです。

——精神論ですね。

これは重要です。企業は人が動かすものです。精神論なくして「知財の理屈」だけで事業は成り立ちません。

中小企業の経営者は、こういった精神論を含めた生身の事業と日々格闘しているわけですから、法律の理屈や数字を羅列した知財戦略を語るだけではとても通用しないと思っています。



—ほかにも心に響く内容が掲載されているようですね。

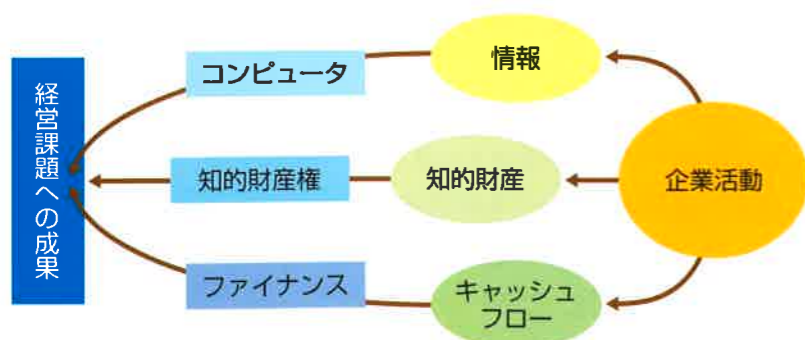
もう少し内容を紹介しますと、「商品が予想以上にヒットして、自社の供給能力では社会のニーズに対応できない場合には、競合他社にライセンスすることによって社会の要求に応え、市場の拡大を優先することも大切である」。

また、「中小企業に必要なのは、収益につながるビジネスモデルをつくること。売るためのビジネスモデルができていない事業は、良い製品であっても成功しない。そのとき、売れないからとあきらめるのではなく、売るための方法を考え抜いて、事業化を断念するのはそれらがすべて尽きてから」等々……。

知財部のアプローチ

—さて、最後に知財部における課題について、どのようにお考えでしょうか。

【企業活動において「本質」を活かす「道具」の例】



例えば、「情報」もコンピュータという「道具」があって経営課題への成果を生むことができるように、知的財産が持つ差別化要因を経営に活かせるように、知的財産を権利化して権利という「道具」として効果的に活用すべきである。

知財部の方々は、専門性の高い業務を行っているため、周囲から何をやっているのか見えにくい面があると思います。逆に他部署の動向にも意識が向きにくい傾向があるのではないのでしょうか。「事業に対してどのような役割を果たすか」を意識していくことも大切だと思います。例えば、営業が弱いためにモノが売れないとすれば、それは営業の責任ですよね？ では、ある製品を上市したときに競合製品が乱立してしまったら、知財に責任はないのか……。知財部にも事業に対する責任を意識することが求められていると思います。

それから、知財部はもっと経営や事業の課題にアプローチしていく必要があるでしょう。その人たちがどういう意志を持ち、何を課題とし、どういう投資をしているのか。これらを踏まえたうえで知財活動の課題を設定すべきなのです。

私がかつて大企業から相談を受けた事例を紹介すると、当時、事業やプロジェクトの責任者と議論を繰り返し、彼らが抱えている課題や「これを知財部門にやってもらえると助かる」という情報を引き出し、それらの情報に基づいて知財活動を組み立てていきました。

—知財部が貢献できること、何ができかが分からないという場合は？

まずは知財部のスタンスが重要です。「知財部が何をできるか」ということより、「経営や事業が何を悩んでいるか」について聞くことが大事です。

知財部だけで会議室で検討していても、「発明提案書を広めよう、知財の社内セミナーをたくさん開催しよう」といった「知財からの見方」というものから脱却できなくなってしまいます。

—経営者自身が発明者の場合は？

経営者に知財の効用の説明をするのがいいでしょう。「投資の回収手段として知財活動を行う」と伝えるべきです。

効果的な知財活動を行っている中小企業では、経営者自身が知財をよく分かっています。それは特許制度の詳細ということではなく、知財で何ができるかという現実的な効果をよく理解しているということです。

まだまだ多くの経営者が知財を過大評価もしくは過小評価していると感じますが、「たかが特許、されど特許」とでもいべきバランス感覚が非常に重要なのです。インタビューした10社の経営者の方々は、このバランス感覚が実に絶妙でしたね。

—知財部の組織についてはいかがでしょうか。「知財部といっても一人だけ。しかも、法務と兼務です」というケースもあるようですが……。

知財部の業務は実に細かく、他部署の業務と比べても作業量が多いと思います。だから「蝸壺」にはまってしまふ。

この問題を解決するには、アウトソーシングなどで作業負担を軽減し、できるだけ「知財のみに偏った見方」に陥らないような組織づくりが必要でしょう。

—知財部の業務には知財啓発としての社内教育もあると思いますが……。

経営者から「知財は重要だ」と言われるならまだしも、例の「独占権だから知財は重要」——というやり方では社内で納得してもらうのは難しいでしょうね。

いずれにせよ「知財部」という組織をつくること自体が「知財からの見方」へ偏ってしまう要因なのかもしれません。中小企業であれば、「知財部をつくらなければ」と構えてしまうのではなく、逆に中小企業ならではのコンパクトな組織を強みにして、担当の配置を柔軟に考えるのがいいのではないのでしょうか。

しかし、知財部というのはなかなか難しいポジションです。経営陣や他部署から褒められることも少なく(笑)、外部には話にくいことも多いです……。

—確かに本誌の取材で知財の話題がオフレコになることも多いですね。

私も弁理士として知財業務に携わるようになって思うのですが、他の業務であれば、プロジェクトが終わると、そのメンバーで打ち上げをしたりしますよね。そういった「弾ける瞬間」というのが、知財業務には少ないんですよ。

ときには弾けるというメリハリがあると、仕事の集中力も上がりそうなのですが……。そういった意味からも、知財部が事業部門との成果を共有できる組織となり、それが「明るい知財業界」の発展に結びついていくといいですね(笑)。

(『発明』編集部)

