

# 企業の知財力強化

プロフェッショナルが語る！知財戦略の理論と実践！

日本弁理士会 近畿支部

(パネリスト)

キャノン株式会社顧問

丸島 儀一

大阪工業大学大学院知的財産研究科教授

則近 憲佑

日本製薬工業協会知的財産顧問

(元武田薬品工業株式会社常務取締役)

秋元 浩

サン・グループ-藤本昇特許事務所 代表・弁理士

藤本 昇

【藤本】ご紹介いただきました藤本です。本日は先ほどの基調講演を踏まえまして、今回のタイトルである「企業の知財力強化」というものをどのような切り口でやっていくかということもあるんですけども、今日はたくさん企業の方も来られているわけですが、やはり企業規模あるいは知財の規模もずいぶんそれぞれ違いがあるかと思っています。それを一口に「知財力強化」と言いかけても非常に難しい面がありますので、すべてここで議論できるわけにはいきません。そういうことも予めご理解いただいたうえでこのパネルディスカッションを進めたいと思います。

私なりに考えますと、先ほどの丸島先生のお話もそうでしょうけれども、やはり知財というのは何だろうか、あるいは知財力とは何だろうか。これは企業にとってビジネスの一環である。ビジネスがない限り、そこには知財力というのは本来あり得ないんじゃないか。そういうふうに捉えると、先ほどの三位一体の議論も含めまして、まさに事業との関わりの中で研究開発、知財というものが全体として連携して生まれてくるのではないか。

わが国においても、確かに知財に関しては以前に比べると企業の中でもずいぶん浸透して意識も出てきていると思います。ところが一方では、本当に現在の知財が、経営に資する知財力として発揮されているだろうか。私も弁理士を38年やっておりますけれども、けっしてそうではないと思います。一部の企業はもちろんあるでしょうけれども、大多数の企業はまだ知財力そのものが、今日は強化という言葉が入っています

が、そういう面ではまず皆さん方が自社の知財力を見直し、それをどう強化していくか、その切り口になるようなことが今日のパネルディスカッションからヒントとして皆さん方にお持ち帰りいただけるならば、我々も幸いだと思えます。

それではまず、企業の知財力を丸島先生は知的財産に基づく事業戦略であるという定義をなさいました。それも1つの定義であることは間違いないんですけども、今日はもうお二人、わが国の知財においては第一人者で、また企業において知財力というものを実践されてきた錚々たるメンバーがおられます。まず、丸島先生の基調講演を踏まえて、則近先生に東芝におられた時代を踏まえて説明していただいて、その後、秋元先生に講演していただいて、それからテーマに入りたいと思います。議論するテーマはこのお二人のコメントを聞きながら絞り込んでいきたいと思っております。それでは則近先生、よろしく願います。

## 電機業界における知財力強化

【則近】ご紹介いただきました則近でございます。何か電機業界の立場からこの知財力強化について話せというお話がありました。私はご紹介いただきましたように、東京芝浦電気（東芝）に35年間ぐらい勤めました。そういうことで電機業界のことしかわからないんですが、この電機業界というのがなかなか広がりがあって難しいところがあります。丸島先生はキャノンさんですけども、オプトエレクトロニクスというか、やはり電機業界といえば電機業界であります。しかし私がいました東芝の場合には、いわゆる重電といわれる分野から、俗に軽電といわれる家電が中心ですが、他にも通信機分野、電子部品材料分野、いろいろな分野が絡んでまいります。これらの広い範囲の業界の話をするとなると、それぞれまた知的財産に関しては違いがございまして、なかなか上手くまとまりそうにないんですが、1つだけ最初に技術の特徴という点

で申し上げますと、皆さんよくご存知のように、これらの分野は累積的技術の分野であります。すなわち技術が cumulative でありまして、1つの顧客満足度が得られる商品を作るということは、先人が開発したいろんな技術を含めて、それらを総合的に使うことによって、小さな半導体1つを取り上げましても、そこで初めて製品ができる。医薬品業界のように、1つの基本特許があると製品が完成してしまうという商品は1つもありません。そういう意味において知財の果たす役割がかなり違ってくる、これがまず最初のキーワードかと思えます。

私の宣伝をしても何の意味もありませんが、ちょっと知っていただきたいと思えます。63年、昭和38年に法学部を出て、当時の特許部に配属されました。非常にまだ珍しい時代で、だいたい40人のうち5人ぐらいしか法律系はおりませんでした。しかし、特許部に法律屋を配置する会社としては早かったのではないかと思います。本当は司法試験に受かりたかったんですがどうも上手く行かなくて、69年に弁理士登録をいたしました。

私の人生を変えたのは、73年から77年の足掛け5年にわたったアメリカの Zenith 社というところの大きなアメリカ特許訴訟でありました。これである意味、自分は一生企業の特許屋でやっていこうという決心がついた事件です。後ほど関係するところで述べていきたいと思えます。

89年にいわゆる会社でいう部長になったわけですが、既に当時特許の仕事の歴史が会社においては70数年経っておりまして、特許部長になりそこないまして、初代の知的財産部長ということになりました。このへんにやはり何を扱っているか、特許だけではやっていけないという時代を、特にIT産業に関わる業界としては経験したわけですが、私自身は一生特許屋という気持ちがありまして、見出しにもありますように、今でも特許屋だと思っております。しかし、仕事は実際はソフトウェアに絡む著作権の問題、その他が大変増えまして、最後の数年間はそういうものに関わっております。知的財産部長在籍中に小さな財団ですが、ソフトウェア情報センターという財団の専務理事に出まして、そこで8年間いろいろ苦勞したわけです。

だいたいソフトウェアも一通り学んだ後、大阪工業大学さんのほうからお声がかかりまして、残されたしばらくの人生は学生たちを育てよう、子供たちと一緒に

に勉強しようということで大阪に参りました。知的財産学部が2003年にできまして、もちろん日本で初めてで、実は今日現在も日本で知的財産学部という学部レベルの専門学部を持っているのは大阪工業大学だけです。2年遅れで専門職大学院も開校いたしました。おかげさまで大学院のほうは既に卒業生も出ましたが、社会に溶け込んで、その喜びを味わっているところでございます。

### 知的財産人材の育成

まず知的財産力の強化ということで、先ほど久しぶりに丸島節に酔っておりました。業界にいた頃はいつも丸島先生からあの調子で指導を受けていたわけですが、先生がおっしゃるように、事業にいかにかそれを生かすかというところがポイントです。そのポイントの中でも、今申し上げましたような自分のバックグラウンドから、やはり人の面、人材育成の面に焦点を合わせて話しをしたいと思えます。

## II. 「個」=「知財専門家」=の強化

### 1. 「徒弟修業制度」から「特許専門家養成教育」へ

- (1) 技能・KHの「見える化」⇒教科書の作成
- (2) 教育・訓練体系の確立⇒カリキュラムの作成
- (3) 国際化への対応⇒海外研修制度等の確立  
⇒留学生制度・短期研修生制度・駐在員制度

知的財産全体としての総合力ではありますが、あくまで私は一人ひとりの知的財産の専門家の個の強さ、これが勝負を分けると思っております。じゃあどうしたら一人ひとりの専門家が育つか、育てることができるかということですが、私の経験で言いますと、特許の世界は特に徒弟制度がございまして、私が入った東京芝浦電気というのは、東京電気という軽電の会社と芝浦製作所という重電の会社が合併した会社でした。入ったときに既に合併後20年ちょっと経っていました。それでも重電のほうの芝浦製作所の明細書のスタイルと、軽電のほうの東京電気の明細書のスタイルは違いました。それぞれの先輩が後輩を鍛えて、それで一人前の明細書作成者に育て上げるわけですがけれども、会社が1つになっても20年間、融合しないで並

存しておりました。それぞれの上司の下で鍛えられていたわけです。

そこで僭越ですけれども、我々若い世代がこれじゃあいかなんというので、やはり徒弟制度から一種の教育制度を作るべきだということで、特許の専門家育成教育制度の導入を図りました。明細書というのは1対1でしごいていく中からしかいいものがないんだと言ひ張る先輩たちに、先輩の持っている技能とかノウハウを標準化、見える化して、それを教科書にしていくという作業をコツコツ、若い世代を中心に進めました。

そういう教科書が揃ってきまして、今度は入社から3年目までに何をやる、5年目までに何をやるというようなカリキュラムを編成しまして、これで全社の特許担当の数がどんどん増えてきて、私が辞めるときには500名近くになっておりました。10倍以上になっていましたが、その大勢の専門家の養成を行ったわけです。

もう1つ大きいのは国際化です。やはり猛烈な勢いで国際化が進展した時代です。海外研修制度を確立するというので、会社としての留学制度はフルに使いましたが、それだけでは足りないということで、特許部独自の短期研修生制度というものを作りまして、私が初代駐在員になってアメリカのワシントンに駐在いたしました。10年でだいたい120名ぐらいの入社5年目から10年目ぐらいの中堅の特許担当の社員をアメリカに送り込んで、徹底的な明細書教育、それから調査、侵害というものをそれぞれのバックグラウンドに応じて経験させました。

## 2. 資格取得への支援

- (1) 弁理士試験受験の奨励・処遇への配慮
- (2) 情報処理・情報検索の専門家の養成  
⇒デザイン・レビューやパテント・マップの実践

2番目の特徴は、ここには簡単に「資格取得」と書きましたが、別に資格を取得させるのが唯一の目的というのではなくて、結局自分の腕がついてきたときに、特許の要員も周囲も、やはり職業人としての実力の認知、客観的なものがあることが好ましい。それから専門家としてやはり自分というものを確立してもらう。

そういう意味から、特に弁理士試験は少し高め的目標値でありますし、非常にいいということで、実は一時期、私が部長をやっていた頃は、弁理士試験は全員受けさせて、少なくとも多肢選択は合格するところまでやれということで奨励あるいは刺激を与えた時期がございます。今はそこまでやっていないようですが、それでもだいたい毎年3人から5人は弁理士の二次試験も合格して、最終的に弁理士が生まれております。

処遇等の配慮は各社各様でありましたが、私のいた会社の場合は、弁理士になったからいきなり待遇が一律に上がるということはいきませんでした。それよりも仕事の機会を与える。例えば先ほど言いました海外研修とか海外駐在員とか、そういうことを含めて、要するにジョブに対して付加価値をつける、専門家に相応しい活動をしていただく、それに伴って処遇面でも良くなっていく、こういうやり方を取っております。

それからもう1つは、特に特許調査を中心にコンピュータを使った情報検索が非常に大きなファンクションになってまいりました。私の誇りとしていることは、図書館情報大学という新設大学ができて、最初は非常に就職難だったんですね。会社の先輩がそちらの先生をしておりまして、学生を頼みに来ましたときにいろいろ聞いて、要望を出して、とにかく図書館情報大学の出身者を最初のうちは毎年2人ずつ、10年間で12～13人採用しました。非常に優秀な人が混じっていて、今は女性で課長で中心になって働いているような人も育ちました。

これらの情報を何に使うかということですが、パテントマップの実施を非常に早く始めました。それはマップを作っているいろいろなことに利用できるわけですが、特に東芝の場合にはデザイン・レビューというのを行ってまして、これは純粹に技術開発、開発設計のときの技術チェックの手続きの中で調査した特許情報等は全部織り込んでいくというやり方を徹底して行いました。

電機業界におけるビジネスの特徴

Ⅲ. 電機業界としての知財力強化

1. 重電・産電・社電業界について:

- (1) 国際化の進展と談合体質への挑戦
- (2) 試験研究(開発)ビジネスと特許制度
- (3) 欧米先進企業からの技術導入力と提携力
- (4) 戦略的特許網構築力と対抗する特許交渉力

もう1度業界の話に戻りますが、それぞれ特徴があると申し上げましたが、俗に重電とか産業電機あるいは社会電機、オムロンの社長さんがおっしゃって広まった言葉ですが、こういう業界についてのまとめ的なものです。一言で言うと、ビジネスがいわゆる談合体質のところがありまして、特許とか知的財産というものがあまり尊重されない、あるいはそれがビジネスの決め手になるという要素が少ない体質があったんですが、この体質は国内で限られたメーカー同士が競争している間はそれでよかったんですが、国際化が進展して、欧米からそれぞれの分野の強い会社が入ってきたときに、自然とその体質ではやっていけなくなってきたということで、国際化の進展が近代化を加速したという面があります。

それからもう1つ、例えば原子力発電のようなものを考えますと、実は試験研究段階で20年ぐらいかかるわけです。ですから特許を取りましても、すぐその特許を侵害するような原子炉は存在しないわけで、その特許は何に使うかという、次世代、次々世代の発電機の開発に関わる開発ビジネスに有効に使われていくという面があります。ですから原子力などをやっている重電のほうは、医薬品のように期間延長という動きは全然ございません。切れるべき権利は切れてもいいと。さっきも言いましたように cumulative な技術ですから、次々に新しい改良された技術が出てきますから、それらのものを特許で保護しながら、むしろ研究開発ビジネスに生かしていくという行き方をとっています。

それにしましても、さっきも言いましたように、特に通信機等では技術導入が当時盛んで、いかに有力なところからいい技術を導入するかというのが実は企業

競争の大きな側面だったんですね。その導入力あるいは提携力というか、単に安い条件で技術を入れることができるというだけではなくて、将来のその分野の事業展開が自由度を確保されていて、発展するようなアレンジができなければいけない。この面で単に知的財産の知識だけではなくて、やはりその技術の将来に対する見極めであるとか、先ほど出ていましたような先行的なビジネスディシジョンができるような、そういう力が要求されているということです。

それから、欧米の先進的な企業、例えばアメリカのGEとかオランダのフィリップスであるとか、こういうところは戦略的に特許網を構築しています。したがって、そういう戦略的に取られた特許にどう対抗していくか。特許の評価力あるいはそれを無効にする力だけではなくて、やはり交渉力が非常に重要ということです。地味ではありますが、こういう分野はそういう意味ではまさに技術開発と事業と技術、特許が一体化した活動を展開しております。

2. 家庭電気業界について:

- (1) 過当競争を生き抜く出願ラッシュへの対応力
- (2) 規格・標準化競争を勝ち抜く知財の戦略的活用

家庭電気業界は、私が身を置いた時代ははっきり言って、発展に次ぐ発展で、過当競争が非常に激しくて、出願ラッシュがございました。それにどう対応できるかというのがそれぞれの企業の勝ち負けの分かれどころでした。それから先ほども出ていましたが、この分野の規格化、標準化競争、特にVTRが出たときのベータとVHSのような大型の規格競争は今日まで続いておりますね。ですから、やはり知財というものを技術あるいは経営と一体化した形で戦略を立てて、それに基づいて標準化その他を進めるということで、この分野では松下電器さんとかソニーさんが非常に実績もあるし実力を示しているところでもあります。

### 3. 電子部品業界について:

- (1) 国際な特許交渉力を最も必要とした半導体分野
- (2) 部品・材料特許が鍵を握る累積的技術の競争力

電子部品業界の特許というのは非常に重要です。典型的なものは半導体だと思います。私自身半導体を30年ぐらにわたって、特に交渉面では担当しまして、私の特許人生は表現の仕方によってはテキサスのキルビー特許に始まり、キルビー特許に終わったというようなところがあります。そのぐらい事業に対する特許のインパクトが半導体分野は非常に大きくて、それに耐えるだけの交渉力と、それから実際には後半に入ってからですが、我々が獲得した特許を逆行するというギブアンドテイクの交渉局面に持ち込んで頑張ったということです。

私は会社を離れて10数年経ちましたが、ご存知のようにDRAMの製造で言いますと、韓国のサムスンが世界一になっているとか、非常に国際的な事業競争においては苦しい戦いをしているわけです。しかし半導体は何と言っても産業の米ですから、その分野の特許力、特許交渉力は引き続き日本国としても重要な問題だと思います。電子部品材料を中心に、要するに累積的技術についてどういう特許網を構築して、それをどう行使していくかということが一番重要かと思えます。

### 電機業界の知財力の強化

#### IV. 電機業界の知財力を強化するポイント(1)

1. 短・中・長期事業戦略、特に中・長期の研究・開発計画とマッチングがとれた知財戦略を立てること。
2. 何%かのアンダーテーブル開発を認め、又、誰も先行開発者が居ないテーマへの知財保護投資を行うこと。
3. ひと口に電機業界と言っても、事業の態様も技術の幅も広いので、前頁の業界毎に知財戦略および知財管理の内容や手法が違っている。

#### IV. 電機業界の知財力を強化するポイント(2)

4. 高度の知財専門家の養成・確保が、知財力強化の最重要ポイントである。
5. 「高度の知財専門家」とは、知財の専門知識に加えて、特に企画力・技術力・調整力・国際交渉力を有し豊かな人間力を備えた人材をいう。  
望むべくは経営力も備わった経営陣の一角を占め得るような人物が輩出して欲しいと乞い願うものである。

まとめ的に申し上げますと、いわゆる電機業界の知財力を強化するポイントは何だろうかと。1つは先ほど言われた三位一体ですが、特に事業化戦略の場合に、短期、中期、長期とありますが、特許は例えば短期には関係ないとか、長期は先すぎて関係ないとかというのではなくて、中長期を含めて研究開発戦略とマッチングが取れた知財戦略を立てなければ空回りに終わるということになります。そこが第一番かと思えます。

会社の戦略とはぴったりと合っていないとはいけませんが、私が元いた会社は実は研究開発体制の問題かもしれませんが、アンダーテーブル開発というか、少し余裕を持たせてあって、研究所なり研究者がある意味自由に開発費を投入して先行的な一定の技術を追求できるという制度を認めておりました。この中から特許などは結構いいのが出てきます。

ですから、パテントマップを作って、いろいろなマップに特許が出てきて、それで安心して研究開発を始めるといやり方を採っておられるところがあると思うんですが、実際はパテントマップを作ったら白地である、全然競合メーカー等の特許がないという分野にやはり先行開発投資をして、そこに特許を取っていくということをしないと、いわゆる基本特許とか将来にわ

たって大きなインパクトを与えるような特許保護というものは得られないんじゃないかと、当たり前のことですがそう思います。

1つはノーベル賞学者の野依先生が、「また名古屋大学ですね、どうして東大はノーベル賞を取れないんでしょうか」という記者の質問に対して、一言簡潔に「テーマの選び方です。名古屋大学では人がやっていないテーマを持っていかなければ教授の承認が得られません」とおっしゃっていたのが非常に印象に残っています。

もう1つは、パテントマップは日本の国内では割合早いということで、アメリカのGEとパテントマップについてざっくばらんなディスカッションを持ったときに、GEのほうがパテントマップを何のために作るか、マップ上に他社のパテントが出ない領域を探すためにパテントマップを作っていると言い切っていました。非常に参考になると思います。

3番目はさっきから何度も言っていますように、それぞれ特徴があるということですので次に行きまして、要はやはり専門家の質と量ではないかということで、当たり前のことを言っているに過ぎないんですが、ここに書かなかった言葉として、私は知的財産の専門家は多方的専門家でなければいけないと思います。マルチサミット。専門分野と言えものを複数持っている高度の専門家である必要があると思います。その複数の専門性の中に常に挙げられるのは、例えば語学力であるとか、技術力であるとか、あるいは商品力であるとか、いろんなものが入ってくると思うんですが、要は1つだけでは駄目だと。必ず専門家と言え領域を2つは持つこと、これを義務付けることが必要かと思ひます。

最後に書いてあるのも当たり前のことで、企画力、技術力、調整力、国際交渉力等々、人間性の豊かな人が求められているわけです。電機業界に長くいて一番残念なのは、いわゆる総合電機業界からは実は今日ここにいらっしゃる丸島さんや秋元さんのような経営者が出ていないんですね。非常に優秀な方はいらっしゃると思うんですけれども、いうまでもなく私を含めて、理事ぐらいにはなれるんですが、いわゆる会社のトップ、重役になった人がいないんです。これはいろんな要因があるかとは思ひますけれども、やはり電機業界に身を置いた1人としては、早くどこの会社からでもいいんですが、真の意味の経営トップの人材が出て欲

しいと、これを今日も乞い願っているわけでありませう。

あまりまとまりのない話になりましたけれども、人材育成に焦点を合わせてお話をいたしました。どうもありがとうございました。

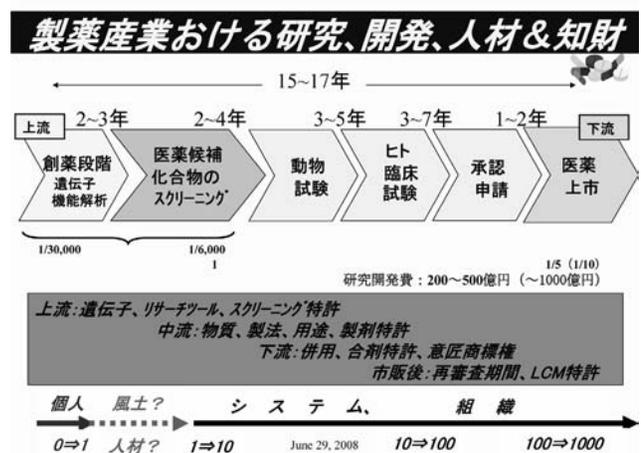
**【藤本】** 則近先生、どうもありがとうございました。時間のほうがだいぶオーバーしまして。則近先生のお話の中には、知財力強化の1つとして人材の問題というものが提案されたと思ひます。

それでは続きまして秋元先生、できれば15分程度でお願いできればと思ひますので、よろしくお願ひします。

### 製薬業界における知財力強化

**【秋元】** 今日は弁理士の記念の日ということなんですけれども、私は弁理士ではないので、どんな勝手なことを言うかもわかりませなし、生まれが実は江戸っ子なので、大分抑えても丸島さんよりも悪口をいうかもしれません。特に6月26日の株主総会をもって武田薬品からきれいに離れましたので、一般的なことをまず話させていただきたいと思ひます。

このPPTは時々出すことがあります。今、お二人の先生から製薬産業、医薬品産業とは違うというお話が出ましたけれども、これ1つをずっと飲み込んでいただけたら、製薬産業の研究開発あるいは人材、知財というものがわかるのではないかと思ひます。



この図に1と数字が書いてあるんですが、1というのは実は1つの候補化合物のことです。お嫁さん候補、お婿さん候補と同じなんですけれども、これをだいたい10年以上かけて育てるんですね。実際には研究の

初期から開発されて製品が出るまで、15年ぐらいかかっている。それで、数千数万の候補者の中から1つだけ候補化合物が出てくる。数千人数万人とお付き合いして1人だけ、まあ結婚しようかなというが出てくる。これと10年間付き合ってみて、2000年ぐらいまでの統計ですと、だいたい5分の1ぐらいが製品になる。結婚にたどり着く。最近の2000年からの直近5年までを取りますと、候補化合物が出てから10分の1ぐらいしか成功にたどりつかない。その間、1千億円ぐらい使ってしまう。これが製薬産業の研究開発の実態になるわけです。

先ほど端的に、また象徴的に特許は1つあればいいと言いましたけれども、いくつかの特許は関与しますけれども、それでもいわゆるコンシューマの製品に比べたら非常に少ない特許の数で保護されている。したがって、こういうような状況のなかで製薬産業としては知的財産をどのように考えていくかということが知財戦略になってくるかと思えます。

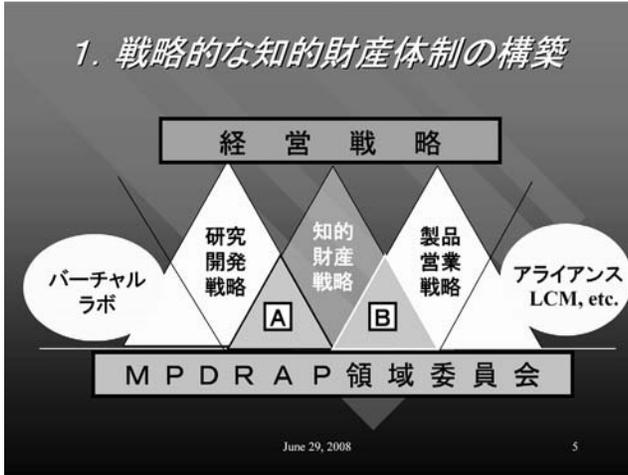


先ほど事業戦略という話が出ました。それからもう1つは知財戦略があります。この間の関係をタイムスケールで見ると15年以上かかるとお考えいただければいいんですが、この間、特許情報管理をしながら、相手のことを知り、自分の実際の力も知り、いろいろな情報管理をしながら、いかに戦略的な特許を出願していくか、それから商標をどうするか、他社の権利、先ほどパテントマップという話がありましたけれども、パテントマップにしても実際には研究の段階、リサーチ的な問題、そういう段階のもの、あるいは製造中間体の問題、それから実際には製品物質の問題、さらには薬効であるとか合剤であるとか、こういうもの

についてすべてきめ細かく対策を立てないと、どこに落とし穴があるかわからないということで、他社権利への対応というものを非常に綿密にやります。同時に自社もその周辺の権利を持っているわけですから、この権利をいかに活用するか、いかに相手とライセンス交渉をしていくか、こういうような諸問題もありまして、いわゆる知財戦略というのは事業戦略のすべてをカバーしている。最近ではジェネリックが出ますから、ジェネリックに対して市販後にいかに対応するか、特許切れになったらいかに対応するか、こういうことまで含めて製薬業界の知的財産戦略というものはまさに事業そのものに関わっていると考えていいかと思えます。

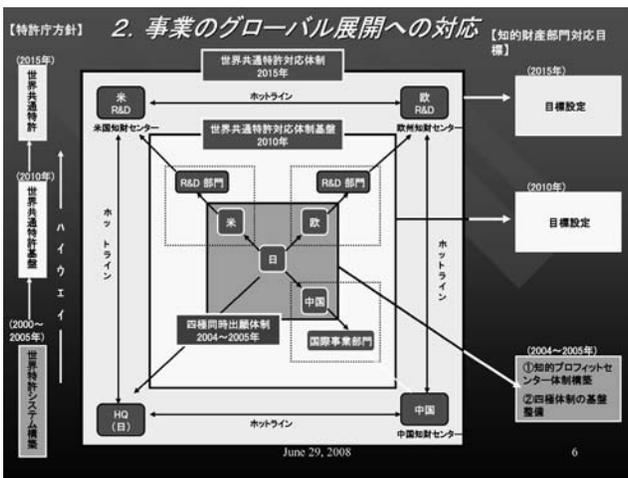
私は94年までは研究所長でありまして、実際、2つの製品に関わりました。1つはアメリカのイーライリリーという会社にライセンスアウトしましたけれども、2つの製品に関わった、本当に真面目な研究者だったんですが、どうも知財に来たらもっと向いているんじゃないかというお褒めの言葉をいただくこともありますけれども。94年当時、お前は知財部長になれるかなれないか考えてみると、その代わりに、半年以上どこかで勉強して来いということで、実は国内では青山特許事務所、その後は、今ではフォーリー&ラードナーのパートナーをやっている、ハロルド・ウェグナーという有名なアメリカの弁護士事務所で勉強させていただきましたが、私は知財は一切勉強しませんと、知財を勉強すると見方が知財になってしまうと言いました。元々研究者でしたから研究者の心もわかりますし、今でも化学合成については、多分、どこの知財部の人間よりもよく知っているでしょう。そういうことで、知財と経営を結びつけるということで、会社のほうにも医薬事業部に半年ぐらい籍を置かせてもらいました。

製薬業界とグローバル化



それから94年に特許部、半年後の知財部に入ったわけですが、そのとき私が掲げたのはこの3つです。この3つが今でも企業における知的財産の真髓になっていると思います。1番目が戦略的な知的財産体制の構築、それも経営戦略と一体化したものです。丸島さん、則近さんがやはり経営と一体化しなければいけないということを言っておられました。これはまさに同じ事を言っているかと思えます。

私が所属していた会社では、海外の売上が70%、利益も70%で、日本は大体30%ぐらいです。部長に就任してから3年ぐらい経つと、日本と海外の比率が50:50ぐらいに逆転現象が始まってきた。非常にグローバル展開が速くなってきた。そういうことでグローバルな展開の対応をどうするのが二番目の課題です。



今日は弁理士の会ですからお耳障りになったらちょっと耳を塞いでもらいたいですけれども、約10

年前、1995年ぐらいに医薬品産業のグローバルシェアというものを考えたとき、アメリカが50%、ヨーロッパが30%、日本が15%でした。したがって日米欧3極と言っていたわけです。ところが2005年の統計を見ますと、アメリカは50、ヨーロッパは30、日本は9%、どこが増えたか、BRICsです。ブラジル、ロシア、インド、チャイナのBRICs諸国が増えたわけです。既に3極ではないんですね。したがって最近特許庁が言い出したのは、3極のハイウェイをやろうということではなくて、そこに中・韓を入れて5極という言い方をしています。日本の置かれている状況はそういうことです。

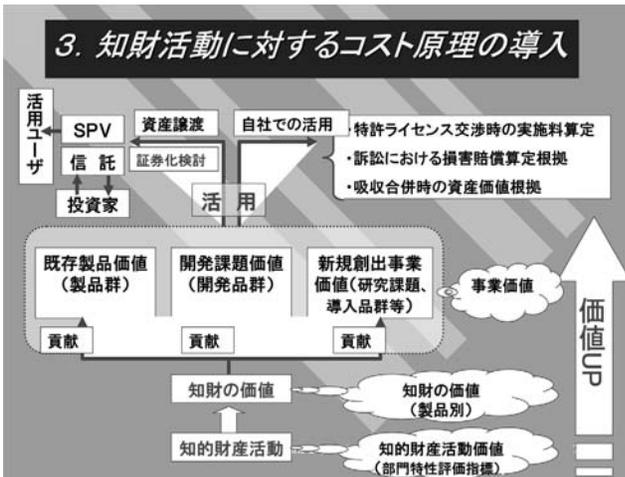
じゃあ、医薬品産業がグローバルに展開して勝っていくためにはどうしたらいいか、どうやって知財力を強化したらいいか。これについて、私は現職部長でしたが、何年か前の特許庁の雑誌「特許懇」に寄稿しました。弊社はまずアメリカで特許を取ることを考える、その次にヨーロッパ、日本はどうでもいい(?)とはっきり書きました。日本で一生懸命特許を取ってもシェアは10%（現在では9%台）です。アメリカで取ったら50%取れるんです。アメリカで戦うことをまず考えなければいけない。

ここでひとつの例をあげさせて下さい。あの素晴らしい発明をされた山中先生のiPS細胞です。日本で出願しました。まずそうしないと外国出願の予算が取れないんです。それが従来の方式でした。それはおかしいということで、最近ではJSTなども非常に柔軟になってきました。非常に歓迎すべきことだと思います。なんのことを言っているのか。日本で出願しました。皆さん弁理士ですからご存知のように、日本では医療方法の特許は取れません。したがって、日本をベースとして出したときに、細胞の培養方法、細胞そのものは特許になるでしょう。ところが日本ではそれを使った治療方法、本当の実用化のところが取れてないんです。しかもその前のES細胞は倫理上の問題になってちょっと行き詰っていますが、こういう技術はアメリカでは捕縄に進んでいますから、ES細胞をiPS細胞に全部置き換えたら、また日本のやっている情報がどんどん新聞等に漏れていったら、そうしたらアメリカはiPS細胞の実用化に関する特許を全部取ってしまいます。アメリカでは、ウィスコンシン大学やハーバード大学等のアカデミアを始め、iPS細胞の特許を扱うベンチャーまでできています。そういうことで、山中

先生の発明は非常に素晴らしい発明で、もちろんノーベル賞級です。しかしながら、それに対する日本の知財戦略というのは、少なくともライフサイエンス分野においては、間違っていたということになるのではないのでしょうか。いずれ明らかになるでしょう。

そういうことで、製薬企業、特に上位3社あるいは5社は常にアメリカで戦い商売をするということを中心に、いかにグローバルに戦うかということをお考えを必ず考えます。

### コストとアウトプット



3番目は、企業の知財部である限り、そのコストとアウトプット（コストパフォーマンス）をキチッと考えなさいということです。そうしないと経営者として知的財産活動が理解できない。自社の知財部員の人数は10人がいいのか20人がいいのか50人がいいのか、あるいは幅広く保険をかけて総て遺漏なきようにカバーするほうがいいのか、1千億円の製品については、1億円の製品と比べたら、1千倍の努力をしたほうがいいのかどうか。こういうことも含めてやはり企業のコスト原理ということをお考えないといけません。これも実は94年から知財活動をスタートした時点からの掲げてきた課題の1つです。

具体的な例を出しますと、これも先ほど丸島先生がお話しされたように、従来、特許部の活動は知財戦略ではなくて特許業務をやっていたんです。先ほどからお話しているように、研究開発戦略といかに融合するか、それから製品営業戦略といかに連携するか、これらは知財部の人間が出て行ってやらないと無理です。研究職の人がこっちへ来るわけにはいかない、製品とか営業の人がこっちへ来るわけはない。そういうこと

で、やはりこれらは知財部が積極的に出て行くべきだろうと思います。

アメリカの製薬企業などは、研究所からドクターを持っているバリバリの人間を一本釣りして、patent agentとかpatent attorneyの資格を取ったら給料を1.5倍とか2倍にする。そういうところで非常に優秀な人がいる。そういう優秀な人が研究所に出向いていけば、例えば研究テーマをみて、論文を貰って、こういう現象があると言ったら、その内容をよく知っていますから、それに基づいて非常に素晴らしい特許、すなわち、権利の広い、強い、先を読んだ特許が取れるわけです。そういうことが日本の一般の企業の特許部、知財部でできるか。これをやっていかなければいけない。これが日本全体にとって一番大事なことだと思います。

それからもう1つ、企業活動～営業、製品、開発、研究～は常に10年先まで考えていかなければならない。世の中の動きがこうだから自分たちはどうしようか。薬というのはさっき言いましたように15年かかりますから、10年先を読まないといけません。それに対してやはり知財部員がキチッとそれをわかったうえで、いかに経営に資するかということをお考えなければいけない。業種によって非常に違うかもしれませんが、製薬企業の場合、常に10年先の戦略的な知的財産体制をどうしたらいいのかということをお考えなければいけないと思います。

これはグローバルな展開の図です。さっき言いましたように、現在ハイウェイが動いています。もう少し前には、共同調査・審査、それから世界特許というものをお考えしているため、こういう動きで動いているわけです。知財部というものについても、やはりこの時代にはどういうことを日米欧でやるのか、現在ではどういうことをやるのか、将来はどうするのか。近未来には、3(5)極をホットラインで繋いで、言語も英語に統一して、どういう統一フォーマットでやるのか、どういうふうに同時にしかも即時にそういうことをするのか、というようなことが必ず10年先まで、知財部門もキチッと目標を持ってやっていくことが肝要になります。

最後に、コスト原理です。知財部門のコストというのは本当に予算に見合っているのかどうか、これは当然検討しなければいけません。これについては少し前の「知財管理」に書いたこともあります。同時に、企業としての知財の価値、無形資産がありますが、その

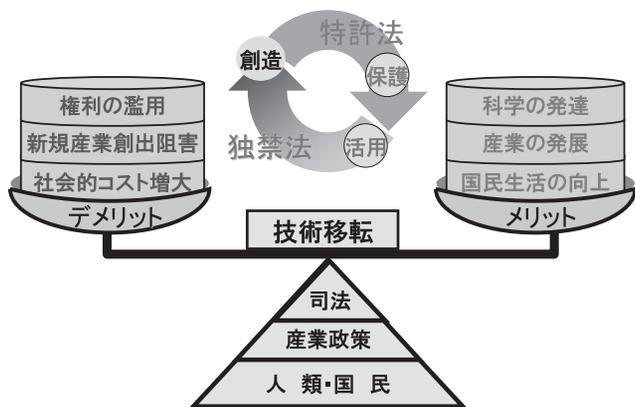
知財の価値はどういうものかと言うと、事業価値で考えたら既存の製品、これは製品の価値、それから研究開発テーマの価値、さらに研究そのものの価値、こういうものをすべて事業価値計算法で計算して、知財部の活動によってどれだけこの無形資産をアップできたかということキチッと定義づける。これが数学的、経済学的に正しいかどうかは別です。そうではなくて、こういうことをやることによって、自分たちの評価、自分たちの会社の無形資産のうちの知財の評価がわかるだろうと。同時にこういう考え方をいろんな形で利用できる。

例えば、M & Aの場合、事業価値というものを無形資産も含めてキチッと計算することができるのです。そういうことで企業の価値というものも評価できる。同時に知財の活動に対するコスト原理という概念を導入することもできるわけです。

ロイヤルティが単に多く入るのがいいとは言いません。実はロイヤルティが出るのだからそれは非常に製品に寄与するわけです。けれども、現実として、94年当時からこういうことをやることによって今、700億円以上入ってきているという状況です。

将来の知的財産像

知財立国を指向したバランス



最後に言いたいのは、知財というのは独禁法と特許法のマンジ巴です。最近では発展途上国の技術移転、テクノロジー・トランスファーというものが問題になっています。これを踏まえたうえで、メリット・デメリットを考えるのがこれからの知財で、百数十年一日として続いてきた特許権というものが、単なる独占権ではなく、差し止めと実施許諾の権利が一体不可分であるということではなく、違った方向に行っているのでは

ないか、ある方向を模索しているんじゃないか、と思います。

その1つはヨーロッパで動いているリサーチツール問題があります。製品に関わらないけれども、研究をしなければいけない。そのときにこれは実施許諾する権利はあるけれど、差し止めの権利はないんだよと。あるいはさっき話題に出ましたが、パテント・トロールという問題も、eBayの判決で、侵害しているけれども差し止めはないという判決があります。それからOECDとか日本の総合科学技術会議とか、特にライフサイエンスの分野におけるリサーチツール特許については基本的に大学ではタダ、企業ではリーズナブルな対価を払って使用できるというガイドラインが出ています。

そういうことで、このテクノロジー・トランスファーを含めて知的財産というのは将来どのような方向に行くのか。知的財産の新しいコンセプトがまさに出てきているんじゃないかと思っています。最後は私の思いだけでございまして、本日の講演は終わらせていただきます。どうぞご静聴ありがとうございました。

【藤本】 秋元先生、どうもありがとうございました。

それでは、3人の先生方のパネラーとしてのお話を聞いて、共通することが出てきたと思えます。それは何かと言うと、既に話されたように、知財というのは企業経営の中の一環の手段じゃないか、それをどう見るかということ、それがやはり企業経営と離れて知財だけが一人歩きするというのはおかしいんじゃないか。そういう捉え方の中で、今後の知財として1つ上がったのは三位一体。事業、研究開発、知財、あるいはそこに情報も入ってくるかもわかりませんが、少なくとも事業を意識した研究開発、あるいは事業を意識した知財戦略というような面で、会社全体として知財力を強化していかなければ、競争力に勝てないんじゃないか、あるいは生き残り戦略は立たないんじゃないか、そういうお話です。そういう話を前提として、その点を第1点として少し議論をしてみたいと思います。

それからもう1点は、先ほど則近先生からお話があった人材という問題で、これもまさに重要な問題です。そういうような1つのアクションプログラムを立てても、誰がやるのか、事業あるいは各研究開発、知財、それぞれが会社の中では組織的には分か

れているわけです。それを誰が遂行すれば一番ベストモードの結果が得られるだろうか、そういう人材の問題。少なくともこの2点について少し議論させていただきたいと思います。

まず丸島先生にお尋ねしたいんですけれども、私もいろいろな企業を見せていただいている中に、企業的には上場企業でトップなんですけど、やはり知財の面では非常に弱いというか、事業、研究開発、知財というのはまだ縦割りの世界で、なかなかそれを融合一体化するというのは、先ほどおっしゃったように壁があると思います。その壁を破るための1つのシステムとか組織作り、あるいは誰がやったら一番いい状態にそれが構築できるだろうか。その点についてお尋ねしたいと思います。

### 経営者を動かすのは知財

**【丸島】** これも私の経験からで、ある業界のある会社という前提が入るかもしれませんが、基本的には三位一体の基本号令は経営者が出すべきだと思うのです。これはなぜかと言うと、先ほど申し上げたように、各事業の縦の組織全体に対しての影響力を与えるのは経営トップしかいないはずなのです。ですから、経営トップが号令を出して、全社に知財マインドを形成するというのがまず一番大事なポイントになると思います。

問題は、じゃあ黙っていて、経営トップが知財マインドを形成するというのをやってくれるのかということですね。経営トップにそういうことをやらせようという引き金をかけるのはやっぱり知財部門の責任者だと私は思っています。

先ほどちょっと申し上げたように、知財立国、知財経営だから経営者にそれをやってよと言っても、肌で感じないときの経営者というのは理屈でわかっているけど、絶対そういう号令は出さないです。これが経営者だと私は思っています。ですから、自分の会社が知財経営をしたらなぜ良くなるのか、これを具体的な問題に落とさなければいけないのです。それを納得したら、経営者は号令をかけてくれる。その納得してもらう仕事をするのもやっぱり知財部門の責任者だろうと思います。

よく事件が起きないと、困らないと経営者はわからないのではないかとされます。それも真実かもしれませんが、困ってからわからせるのでは戦略じゃない

と私はいつも思っています。困る前にそういうことを理解させるのが戦略じゃないかということで、知財の人でも考えなければいけないのは、自分が困る前に困った事例を、これは第三者の例でもいいのです。要するに、経営者に脅威感を与えるということが一番大事なのです。これは判例でもそうで、外国の特にマーケットの大きい国の動向なり現状がどうなのかということを理解することによって、失敗する前に経営者がそういう自覚を持つ。これが一番大事だろうと思います。

まずトップから号令を出してもらって、全社的に知財マインドを形成する。その後は事業単位の事業の一番トップの人が、自分の傘下に同じ事を伝える。さらにその事業の中の各事業部長、あるいは研究開発の責任者が自分の傘下に対して、より具体的にそれを浸透させる。

ということで、マインド形成は縦の組織でやるべきだろうと。私は知財部門の責任者の役割は知財センスの形成に責任を持つべきだと思います。これは知財部門には勿論のこと、各事業部を通しての研究開発部門に対して知財センスを高める活動は知財部門がやるべきです。これは研究開発者に対してと同時に事業部門の人に対してもやらなければいけない。

もう1つ大事なものは、則近先生が言っていた人材の育成ですが、一番大事な知財人材をどうやって育てるか。これも知財部門の一番大事な要素になるわけですが……。

**【藤本】** ちょっとすみません。人材の問題は後で議論したいので。

**【丸島】** 三位一体の活動を可能にする知財部門の責任者の他の役割は知財活動環境作りです。知財の人が活動しやすい環境を作らないと、人材育成しても結局は活動できない。ですから、知財の人間が横串で知財活動できる環境を知財の責任者は作っていく。これが三位一体活動のできる社内環境を作る、一番必要なところだろうと私は理解しています。

**【藤本】** ありがとうございます。則近先生、今、丸島先生から、知財の責任者がやるべきだというお話があったんですが、その点で、それでは責任者がどういう人が適任だと思われるか、そのへんも含めて少しお

話しいただければ。

### キヤノン、ソニーの知財マインド

**【則近】** さっき最後に言いましたように、いわゆる専門家のリーダーとなるべき人はやはり視野が広くて専門性がある、しかも人間的魅力がある、私の両翼に座っていらっしゃるような方々ということだと思っております。

1つちょっと思い出しました。こんなことを申し上げていいのかわからないんですが。

先ほどアメリカの訴訟が1つのきっかけになったと申し上げたんですが、この訴訟に勝った後、実はその訴訟のことについて差し支えない範囲でできる限りフランクに話をしてくれないかというご要望をいただきました。その最初の方が実は丸島さん、キヤノンでした。私はあまり事態をよく把握していなくて、丸島さんからの呼び出しですから、これは行かざるを得ないだろうと思ってのこの出かけていきましたら、今から考えるとすごい人を集めておられました。現経営者、それから将来の経営者を含めた方々、それから実務の担当の方々、人数は少なかったんですけども、顔ぶれを知ったときちょっと震えました。

やっぱりいろんなことがあって注目されていたと思いますけれども、トップの経営者に対してそういう時間を設定して、私のような他社の青二才がやった経験の話聞かせたといったら言いすぎかもしれませんが、教育をされた。これは私は当時丸島さんと初めて実質的にお話をしたような感じでしたけれども、感銘を受けました。すごい人だなというか、すごい組織だなと。

もう1社挙げますと、勝った日に、まだ当時FAXがなかった時代ですが、いろんな手段で朝一番に一番の訴訟に勝ったという連絡を受けました。お昼前にソニーの某課長さんから、おめでとうございますという電話がありました。他社のそういうアメリカでの訴訟の動きをきっちりとウォッチングをされていたんですね。ソニーはブラウン管はトリニトロンを使っておりまして、私どもが争ったシャドーマスク方式のブラウン管は製造販売していない会社です。ただアメリカの訴訟、日本の企業が巻き込まれた大きな訴訟、こういう観点で多分フォローされていたんだと思います。そのときも非常に嬉しかったと同時にゾッとしました。ソニーという会社はすごい会社だなと。なにしろ今か

ら40年近く前の話ですから。キヤノンさんとソニーさんはすごいなと思った記憶が蘇ってきました。

**【藤本】** ありがとうございます。

秋元先生が知財部長になられて、知財の特許的な勉強よりもむしろそれ以外の点で勉強されたというのは、やはり知財のトップというのは研究者的な要素を持つべきなのか、それとも経営的なセンスを持つべきなのか、トップとしてやりやすいのかどうかを含めまして、秋元先生のご見解をお願いします。

### 武田薬品の知財マインド

**【秋元】** 則近先生が言われたように、トップになる人間は複数の部門を経験した者というのが大原則なんです。今までは知財部門から、あるいは知財の分野から垂直にトップに行ったことはありますが、ここ10年ぐらいは必ず複数の部門をやってきています。私の後を引き継いだ者も、実は他の部門で5年ぐらい勉強してから移ってきました。

もう1つ非常に大事なものは、旧弊社は知財というものにトップがわかっているかどうかは別として、非常にご理解があるということです。戦後いち早く特許係、特許課、特許部を作りまして、あの有名な松居祥二先生が初代の部長になりました。当時は30人ぐらい取締役がいましたが、そのうちの1人は特許部長でした。現在は7人しかいないのでなかなか難しいんですけども、かなり大事にしてくれています。

というようなことで、知財というものにご理解をいただいてまいりましたが、私が知財部長になって最初に言われたことは、「できるだけわかる月報にしてくれ」と。要するに専門用語で書かれてもちっともわからない、あるいは訴訟になったときに訴訟の言葉を使われても全然わからない。それもトップに持って行くのはA4版1枚ですから、そこに凝縮してとにかくわかるようにしてくれと言われました。

私が最初の頃にやったのは、何もわからない女の子に見せて、「これを読んでわかるか？」と聞いたんです。そのぐらいしたら、半年ぐらい経って最初に言われたのは、「お前になって月報がよくわかるようになった」と。ということはそれだけ理解してもらったということです。そうするとそれだけ大事だということで、会社でのステータスも上がるというわけです。いくら大事だと自分たちが思っても、上が大事だと思わなけれ

ばいけないわけで、それをわからせるというのが多分知財部長の大切な役割の1つだろうと思います。

**【藤本】** ついでですけれども、今、複数の部署とおっしゃられましたね。複数の部署でも、例えば知財の部署は最低限経験しておかないと駄目だと、そういう意味ですか。

**【秋元】** 私はずっと研究者で、アメリカでインターフェアレンスなんかにも出ましたし、自分でも特許の明細書というのは70とか80ぐらい書いたことがあるので、詳しい方式はわかりませんが、ある程度わかるんです。従って、やはりそこにいなくてもいいけれども関連するところ、それからもう1つは、知財部長であれば、私が実際にリコメンドしているのはやはり技術系であって、研究所あるいは修士ぐらいを経験された方が良くと思っています。

**【藤本】** なるほど。ありがとうございます。

### 中小企業の知財戦略

**【藤本】** 今日はたくさんの方がお見えになられまして、その中には今日のパネラーの先生方のようなビッグな企業でない、関西の中堅企業あるいは中小企業の方もたくさん来られていると思います。そういう面で、今、先生方がおっしゃった三位一体、あるいは人材に必要なセンス、あるいは望まれる姿、そういう面も含めまして、それを中堅・中小企業、あるいはいくらビッグな上場会社であっても知財部員がそれほど多くおられない、例えば数名しかおられないような企業もたくさんあると思うんです。そういう場合に、今おっしゃられた点は1つの目標あるいは理想かも知れないけれども、一方では現実というものがあるわけです。そういう中で知財の担当あるいは知財部というのは、開発部あるいは事業部から仕事をいただいて、それをある面では知財部としてのビジネスをやっている、そういう現実の部分があるんじゃないか。

そういう企業にとって今の三位一体の戦略というのは、もちろんトップに対してアピールするというのも大事でしょうけれども、果たしてトップがそこまで理解できるかも含めまして、そういう点で中堅・中小企業も含めてどうあるべきか、その点を少しご議論いただきたいと思います。丸島先生、いかがですか。

**【丸島】** 私が知財に入ったときのキヤノンの規模は千人弱だったのです。それを今おっしゃったように中小と言うかどうかは別として、けっして今のような大企業ではなかった。実際仕事をやってみて抵抗を感じたのは、やはり大企業との関わりなのですね。理屈以外の原理が働いていて、それに耐えられなかった。ですから、私は自分の考えが正しいと思って、大企業といつもそういう交渉ばかりやりまして、だいたい怒られたのです。そんなことはわかっていると。例えば契約の厳しい条件も、行使しないと言うから、行使しないなら直してくださいと、こんな調子でやっていたから、ずいぶん嫌われたのですけれども。

なぜそういう感じになったかと言うと、先ほど秋元さんがおっしゃったけれども、我々の業界は昔からアメリカがマーケットの3分の1なのです。ヨーロッパが3分の1、アジアが3分の1。となると一番マーケットの大きいアメリカで勝たないとどうにもならない。知財の仕事というのは国内の問題よりもアメリカの問題からスタートしたのです。すべてアメリカのスタイルを前提として仕事をしてきたわけですから、契約書というのは書いたらすべてなのです。日本の契約書は疑義が生じたら協議して定めるとか書いてある。あの条項1つで、腹芸でやるのは日本の企業だと。だいたい違うのですけれども、やはり知財というのはアメリカスタイルできちっと契約書に書くということが必要だろうと私は思っています、大企業に対してもそういう働きかけをしたのです。

要は三位一体ができるという点では、むしろ企業が小さいほうが有利なのです。ベンチャー企業は社長さん1人が三位一体をやっているわけですから。問題は知財の意識、知財の本質を理解して、それをいかに活用するかという知恵が、外国のベンチャーの社長さんに比べると少ないのです。そこを補うか、あるいは知財の参謀をつける。これが三位一体のための一番の早道だろうと思います。ですから、組織の小さいほうが三位一体をやりやすいので、これは不利ではなくてむしろ有利だと私は理解しています。

**【藤本】** なるほど。そうすると逆に、千人とか二千人規模で知財部員として10人前後という企業もたくさんあるかと思うんですけれども、そういうところのほうがかえって多分難しいと思うんですが、そういうところに対してサジェスションはありますか。

### 知財経営の必要性の見極め

**【丸島】** その企業が本当に知財経営をやったほうがいいという企業なのかどうかをはっきりさせるべきだと思います。知財の立場からそれを検討して、知財経営をしたほうがその企業にとっていいと本当に信ずるなら積極的に働きかけるべきです。働きかければ必ず経営者というのは理解するものだと思うのです。知財経営をやっていない企業でやっても無駄だという企業に対して知財経営をやりなさいというのは無理です。その見極めが前提だと思います。ですから極端な言い方をしますと、知財経営に相応しくない会社に入って知財の仕事をしようにしても、これはないのです。

経営方針を変えて、これから知財経営をやる、そのために何をするかと、そこから議論するのですしたら話は別ですが。ですから業界によって、商品によって、知財経営の中のノウハウだけで生きている会社もあると思うのです。その会社の競争力を持っている元は何なのか。さっき言った知的資産経営で人脈とか社長の経営能力とか、そんなところが中心で動いている会社というのは、知的財産経営をやろうといっても無理ですね、またやる必要も無いかもしれません。そういう会社にいくらやりなさいと言ってもできないだろうと思います。その見極めが一番大事だろうと思います。

**【藤本】** ありがとうございます。

則近先生、同様の質問なんですけれども、やはりそういう中堅・中小も含めまして、本来丸島先生がおっしゃったように、本当にその企業にとって知財が必要かどうか、今日のテーマである知財力の強化ではなくて、知財力そのものが必要かどうかという、その原点を問われているような感じもするんですけれども。一方で、本当は知財力が必要だ、強化もしたい、けれどもそこに大きな壁があってなかなかトップも理解してくれない。けれども知財のトップとしては何とかしたい。そういうようなケースの場合があり得ると思いますが、そういう場合に則近先生からのコメントとして何かありますか。

**【則近】** 若干、今やっていることの宣伝めくんですが、やはり自分だけで考えてもなかなか出てこないと思うんです。ですから似たような条件とか環境の企業の人、あるいは担当の人と情報交換をしたり勉強会ができたり、そういう機会を是非利用して、さっき丸

島先生がおっしゃったような見極めをするというのが重要だと思います。

そのときに、例えば企業の集まりでいうと、知的財産協会あるいはこちらの弁理士会でもいろいろな支援プログラムがあるかと思いますが、大阪で言いますと近畿経産局で、今日もお見えになっていますが、元キヤノンの田浪先生が中心に知財塾を開いていらっしゃいます。そういう中小企業の方々を対象にする情報交換と訓練の場、あるいは人脈作りの場がございますので、そういうところに積極的に行かれて、いろいろな情報を入れられて、それで検討されることをお勧めします。

我々大学院の学生の場合には、やはり近畿経産局経由ではありますけれども、場合によってはお声がかれば企業に出かけて行って、企業の方々の専門性を補いながら、大学院生のほうは勉強をするというような試みも行っておりますので、そういうのを利用してみられたらいかがでしょうか。

### 中小企業とグローバル化

**【藤本】** なるほど。ありがとうございます。

秋元先生の前会社はグローバルの最たるものだと思うんですけれども、基本的にあらゆる企業はグローバル化の中で戦略を考えていかざるを得ないという状況であることは間違いないと思います。ますますそれはこれから増加していくと思うんですけれども、そういう中でやはり外国出願が増えている傾向があります。中国も含めてブリックスもそうでしょうけれども、必ずしも秋元先生の前会社の分野という意味ではなくて、一般企業という中堅・中小企業にとってそういうところに対するアドバイスか何かいただければと思います。

**【秋元】** 中小あるいはベンチャーこそ、まさにグローバルな知財戦略を立てなければいけないと思います。大企業は放っておいてもやりますから。そのときにやはり中小あるいは中堅のところに知財部というものを作れるかどうかと言うと、さっき言いましたようにコストを考えると無理だと思います。そうするとさっき言われたように参謀とか、近畿経産局とか、そういうところで、その次が大事なんです、対米戦略を立てられる人を参謀にすべきです。極論すれば対日本は要らないです。だからそういうような人を集めた集団な

り、そういうようなことを指導するようなところ、そういうものを国、地域などに作らないとだめです。各中堅企業・中小企業が自分でやれるわけがない。

私は大学にもよく行くんですが、東大、京大、阪大ぐらいはクエスチョンマークがつくぐらいでいいんでしょうけれども、地方の大学へ行ったら、例えば四国とか九州だったらワンプロックを考えないとどうしようもない。九州だったら九大を中心にする、東北だったら東北大学を中心にしたブロックとして考える。そのうえでいかに対米の戦略を考えるか。そういうようなものを作らないと駄目だと思うし、まさに中小企業についても多分いい発明をされているのでそれが大事だと思いますし、大企業にエグイことをされないようにしていただきたいと思います。

**【藤本】** 対米というのは、対米のことを学ぶということと、事業が対米依存型という意味ではないですね。

**【秋元】** ライフサイエンス分野においては、グローバルな視点から全体の戦略・戦術を立案できるような人々をアドバイザーにするべきです。特に、米国には仮出願制度等もありますから、対米で戦っているような人々、キチッと実務的・実践的な戦略・戦術ができる人をアドバイザーにすべきだと思います。

**【藤本】** 社内での育成というのはできるケースと……。

**【秋元】** 無理でしょう。大企業の中でアメリカと戦っている人達はわかっているでしょう。だからそういう人々を対米戦略の参謀として置くべきです。

**【藤本】** なるほど。ありがとうございました。

### 社内外の弁理士に期待する事

**【藤本】** 今日は弁理士の日の記念講演ということで、弁理士の若手の方あるいはその他もたくさん来られていると思います。弁理士の数も相当増えてきております。一時、私が弁理士の試験委員をやった経験もありますが、そのとき特許庁に「弁理士をいつまで増やすのか」という質問をしたんですけれどもそれほど弁理士の数が、私が合格した時代に比べて大きく増えています。これは何も弁理士だけではなくて弁護士さんも、いわゆるサムライがそういう状況にある。そういう中

で、特に弁理士の場合、企業との関わりは強いと思います。

そこで、先生方にお尋ねしたいんですけども、企業に勤務される弁理士が弁護士に比べてずいぶん多くなっていくだろう。逆に社内弁理士に対してどう期待されるか、何を望むか。あるいは社内弁理士がいたとしても、社外の在野の弁理士にはまた違った切り口で期待したいという期待感も含めて、コメントをお願いしたいと思います。まず秋元先生から。

**【秋元】** 最近本当に社内弁理士が増えてきてまして、石を投げれば当たるというぐらいの状況なんですけど、さっき私は三角形の絵を出しましたけれども、社内弁理士であろうと社内の知財部員であろうと、私がいるときはいつも研究所の研究会へ行けと、月報会へ行けと。門前の小僧ですが、そこで2〜3ヶ月いれば、何をやっているか、どういう議論があるかということがよくわかる。世の中の動きや研究の動きもわかる。自分がそういうところに行くと、2つか3つぐらい担当分野を持って、それで研究者と同じ土俵でディスカッションできるようになり、同じように理解できるようになったときに初めていい出願ができると、そういうようになれと。そうではなくてただ明細書を書くだけのこのだったら、それは場合によっては事務所さんをお願いしてもいい。そういうルーチンのことよりも、やはり研究の動向、開発の動向、できれば少しシニアになれば経営戦略と関連付けて考えられるような人間になれといつも言っています。

**【藤本】** そうすると、社内の弁理士に期待するところというのは、先ほどの三位一体のところ、その部分は社外の弁理士にはちょっと期待できにくいと。

**【秋元】** 2つありまして、1つは社内の弁理士はそういうことプラスマネジメントということがどうしても必要になるんですが、社外の弁理士さんはさっき言いましたように、アメリカで戦うことをキチッとわかっているような質の高い人であれば、質に見合った料金はいくらでも払うと、ディスカウントはしないと。これは中国、アメリカもそうです。やはりキチッとできることが大切です。特に特許というのは最後は争いになったときにその真価がわかるわけですから、減多に争いにならなくても、争いになったときにキチッとで

きるようないい質のものを作って欲しい。だから社外はそれでいいと思うんです。社内の場合は、社内に残る限り、そういうルーチンの仕事をやってもらう人を抱えていると非常にコストがかかる。だからできるだけ少数精鋭の集団を作るというのが基本だと思います。

**【藤本】** そうすると社外に対して特に期待するところは。

**【秋元】** 社外の評価基準があります。

**【藤本】** それでは則近先生。

### 弁理士に求められる付加価値

**【則近】** 同じような答えになるかと思いますが。やはり弁理士の資格それ自身はあまり付加価値がないというか、大変申し訳ないんですけども。私も弁理士の端くれではありますけれども、弁理士であるというだけではあまり意味のない時代に入ってきたと思います。

何を持っているかということだと思います。そのときに、社内の弁理士の場合は今も出ましたけれども、やはり企業のことがよくわかる、企業の現場がわかる、管理能力が鍛えられている、こういうことが期待されていると思います。

それから、いわゆる社外というか独立されている弁理士さんの方々について言うと、やはり高い専門性、これになれば企業はいくらでもお金を払うと思うんですね。ですから専門性を高めていくというところに重点を置かれて、合格された後、スタートにして勉強していただくと、こういう時代じゃないかと思いません。

**【藤本】** 丸島先生、そのへんは。

**【丸島】** 先ほど人材育成のところであまり申し上げられなかったのですが。知財人材にはいろんなレベルがあると思います。知財のトップに期待することと担当者に期待することとは違うと思うんです。トップになる人が一番大事なのは、何をしたらいいか決断できる人だと思います。これは誰も社内ではそういうことを言う人はいない。知財からどういう仕事をするべきか

ということを考えられる人だと思います。必要な仕事の創造です。

そのためにどうしたらいいかというのはいろいろあると思いますが、秋元先生とちょっと意見が違うのは、他部門を経験しないと駄目だと言われるとちょっと語弊があるのじゃないかと。知財はローテーションをかけないほうがいいというのが私の考えなのです。他部門のことはそこに所属しなくても理解はできる。研究開発の技術の創造をするのじゃない、技術がわかればいい、事業をわかればいい。だからその部門に行かなくてもわかるはずだと思うのです。私はそう思って、知財の担当者には知財の視点で少なくともそれをわかったうえで仕事をする、これが一番大事だと思っているので、そのことを実行させるのが一番大事かなと思います。

社内弁理士じゃなければいけないというのは基本的にはない、社内において資格というのは基本的には要らないです。でも資格を取ることによって能力が高まっていることが大事だろう。もちろん能力というのは弁理士試験で試される知識、それだけじゃないですね。要するに知財経営に資するために何をしたらいいかを考える力です。これは最終的には担当者が自分で仕事をジャッジしなければならない。そういうことができる人が一番望ましい。

外部の弁理士さんは資格が要るわけですね。事務所というのは代理業がベースになっているわけですから、資格がないとできない。これは弁理士という資格は絶対必要でしょう。その場合も従来のように、ただ権利化だけしていればいいのではない。今、秋元さんがおっしゃったように、訴訟を中心に考えれば、確かに訴訟で勝てるような、しかもアメリカで勝てるようなことが十分にできる先生がいいということになるのですが、それももちろん大事ですが、もっと大事なのは訴訟をやらなくて企業の目的を達成できるような活動を、社外の弁理士さんにも期待したいと思っているのです。

そのためには何が必要かと言うと、いかに情報を共有できるか。能力的なものよりも、私が外部にいて一番仕事がしにくいと思うのは、情報が得られないからだと思うのです。いかに情報を共有できるか、それを考えるべきだと思います。企業内の人も、外部の人を活用するのに、いかに情報を与えられるか、そういう環境をどうやって築くかということが非常に大事な時

代になっていると思います。

今、お二人の先生は、外部の人に能力があったらそれ相応の金を払うと言うけれど、今は本当にそうやって動いているのだろうか。大半がコスト削減のために安い事務所に仕事を出す、そういうことを平気でやっている人がいっぱいいらっしゃるわけですよ。それを見て本当に何のために権利化しているのですかと、私も憤慨するのですけれども。いざというときに勝てない、そんなもののために仕事をしているほうがよほど経費の無駄遣いなのです。たまたま今日はお二人ともクオリティだと言っており、私もそういう前提なのですが、世の中一般の知財の責任者はそう感じているのでしょうか。

**【秋元】** ちょっと誤解を与えているといけないので。まず最後のほうの訴訟を避けることは非常に大事で、私どももさっき言いましたように、必ず研究の段階から中間体、製造それから薬効、用途、すべてやるんですが、医薬品業界の場合はちょっと違ってまして、アメリカはいわゆる先発権というか、最初に launch してから5年間の保護期間があるわけです。その間で4年目が経ちますと Paragraph IV というのがあります。無効であるとか、侵害していないとか、そういうことで必ずジェネリックが出るんです。なぜかと言うと、4年に出したときに、ジェネリックはファーストファイラーという地位を取ると、ジェネリックも一定の独占権が得られるんです。そういうことですから、医薬品業界の場合はアメリカで商売をしたら絶対に訴訟になる。だから避けられないじゃなくて、訴訟になるんです。他のことはまた業界によって違うんですが。避けようと思ってやっていますけれども、ジェネリックとの戦いは必ず起こる、100%起こるといえるところがあります。

**【藤本】** そういう特殊事情がおりということですね、わかりました。

最後に丸島先生が、経営に資する重要な特許で、なぜこんな安いお金で弁理士さんに仕事を回すのかと。我々にとって非常にありがたい話なんですけれども、ありがたい話と現実とはずいぶんとギャップがありまして、我々にも責任があると思うんです。今後の弁理士として何をすべきかということをもう少しキチッと見定めて、企業が望んでいるところのお話がず

いぶん出たと思いますので、これを機会にして、特に在野の弁理士、特許事務所におられる方々、あるいはこれから特許事務所をやるとうとする方も含めて、企業の望んでいるところをすべてとは申し上げませんが、本質を見忘れてはならないということではないかと思えます。

本日は日本のトップの先生方のお話をこういう場で聞けるというのは非常にありがたいことです。今日のテーマである企業の知財力強化ということですが、企業というのは三先生方のようなトップ企業がすべてではありません。そこは各企業に応じた知財力の強化ということで、知財力すら持っていない企業もあるかもわからない。けれども知財というものをここで1回見直して、それで今後どう構築していくか、その強化手段、あるいは欠けているところがあるならば強化する、補強する、そういうことが非常に重要ではないか。これはすべての企業に言えることじゃないかと思えます。

そのためには経営者、トップが知財に関してどういうマインドを持つか。これが先生方のお話の中で、まずトップの認識によって企業が動いているわけですから、三位一体と言ってもバラバラでは話にならないわけですから、そのためにはトップの意識を変える、そういうところが次の問題ではないかということですね。

それから、グローバル化ということへの対応の仕方は、企業がグローバルになっていくことは間違いないでしょうから、その中で知財をどう強化していくのかということも大きなテーマであることは間違いないということもおわかりになったと思えます。

最後に出てきたのは人材、人です。これは弁理士も含めてですけれども、やはり企業は人なり、事業は人なりということで、人が動かすものですから、その人の良し悪しによって知財の強化ができるかどうか変わるんじゃないかということ、私なりに感じさせていただきました。

そういう面で、今日のお話は時間的には短かくて十分な議論もできなかったかもわからないですけれども、皆さん方のこれからの企業あるいはそれぞれの立場で今日のお話がヒントになって、わが国が知財立国として目指す方向に皆さん方がサポートあるいは強力な力を与えていただければ、まだまだこれから日本も伸びていくんじゃないかと思えます。まして今は原料

高、材料高で、資源のないわが国にとって、一番資源のあるのは頭、人間だと思います。それが最終的には知財強化の最大ではないかと感じます。

それでは私のまとめを終わらせて、5分から10分ぐらい時間を取っていただいて、せっかくの機会ですので、皆さん方から質問のある方には挙手をいただいて、パネラーの先生方に直接聞いていただいても結構です。何かありますか。どんなことでもいいですよ、せっかくのチャンスですので。

**【A】** 京都の弁理士のAでございます。秋元先生に教えていただきたいんですが、日本でも医療方法、治療の方法あるいはお薬の使い方というものも今後特許を認めていこうという論議もあるようでございますが、これについて製薬業界あるいはその関係の知財戦略等、何かお考えがありましたら、教えて欲しいと思います。

**【秋元】** まず製薬業界で本当に望んでいることは、医療方法そのものよりも薬の使用方法です。例えば抗癌剤をインターバルで投与すると毒性が低減して効果が上がるとか、インターフェロンとリバピリンみたいに2つ薬剤を混ぜると非常に劇症肝炎に効くようになるとか、こういうものがなかなか現在では使用方法あるいは組み合わせとしては、製剤としては特許は取れますが、それ以外はなかなか……。例えばインターバルで投与するというような方法、あるいは2つのものを混ぜるときに一定の割合ならいいですが、それを別々にやったり、ある割合を超えてしまうと特許が取れな

い。そういうことで、4、5年ほど前に「医療関連行為に関する特許保護の在り方について」という専門調査会があって、井村先生が座長で私もいたんですが、1団体、1省の反対で結局通らなかった。

実は今年の戦略会議の2008の中で、非常に先端的な技術、それは例えば遺伝子治療であるとか、ナノテクを用いたような製剤であるとか、あるいは植物バイオも含めたようなものについては、特許の保護を見直すという方向で推進計画の中に書かれています。

ただ、これをどういう形でやるかは非常にまだ難しいので、ワーキンググループにするか専門調査会にするかもわかっていません。ただ検討しなければいけないということがはっきり書かれておりますので、それをどのようにやるか。あるいはご存知のようにスーパー特区というのがあります。先端医療技術というのがiPS、再生医療、先端医療機器、それから先端バイオ、ガン、こういうようなスーパー特区の中で考えようかという動きもあります。ただ考えようという動きが2008年の計画の中にあるんですが、具体的なことはまだ動いていない。近々動くと思いますが、まだ動いていないという状況です。

(中略)

**【藤本】** それでは、時間が来ましたので、本当はもっと議論をしたいところですが、これをもちましてパネルディスカッションを終了させていただきます。どうもありがとうございました。

(原稿受領 2008.9.29)