

2014年1月27日

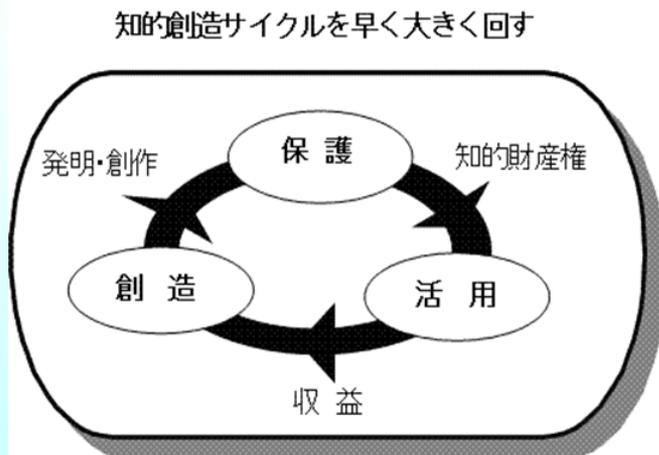
グローバル知財マネジメント 人財像を考える

ダイキン工業(株)
法務・コンプライアンス・知財センター
部長 弁理士 西井 光治

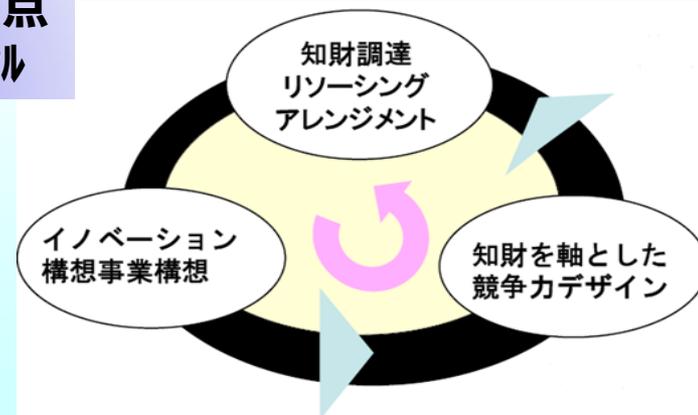
1. グローバル知財マネジメント人財を求める背景

- 様々な分野で、事業のグローバル化が進展。日本のみならず、進出した市場、ライバルの拠点国での知財確保、他社知財リスク回避や紛争対応など、所謂、知財ライン業務を適切に担う人財が必要。
- しかし、今求められているのは、このような従来型の知財ライン担当人財だけではない。技術(発明)起点型の知財創造サイクルで、製品性能をベースに発展して来たが、近年は新興国とのコスト競争に苦戦。今後、新たなビジネスモデルを構築し、事業起点型サイクルにより逆襲に転じなければならない環境において、これまでにない、知財の縦横無尽の活用を図る必要に迫られている。
- 他社との連携・提携や、海外事業拡大などにも知財を活かす必要がある。
- そこで、知財を直接的に事業に活かすマネジメント能力を持つ人財が必要。

伝統的な 技術起点 型サイクル



事業起点 型サイクル



2. 求めるグローバル知財マネジメント人材像

(1) グローバルでの知財ライン業務を高度に実行できる人材 <STEP 1>

- ・事業に活かす知財マネジメントを実行するためには、まず、基礎体力として、このスキルが必要。
 - 提携・連携・ライセンス活用等の具体的展開の場面では、不可欠なスキル。これが無ければ交渉にならないし、訴訟にも勝てない。

例えば、以下のようなスキルが必要

- 自社事業分野における十分な商品知識、技術知識と理解力
- 広くて強い特許（網）の造り方を知っており、実践経験豊富
- 主要国の知財法制、運用、実務を理解、権利取得経験が豊富
- 主要国での侵害鑑定力、リスク判断力（侵害、被侵害）
- 各国の特許弁護士・弁理士と個別案件で対等に話ができる

(2) グローバルでの知財による事業支援が行える人財 <STEP 2>

- ・事業部門等が策定した事業拡大方針(アライアンス等)に従い、
或いは研究開発の促進、知財リスクの解消のため、
ライセンスによる知財活用や、クロスライセンス交渉を適切に
行えるスキルが必要。

→ 知財を取得するだけ、リスク判断をするだけ
では、真の事業貢献を行ったことにはならない



例えば、以下のようなスキルが必要

- 海外企業とのライセンス交渉や契約書作成実務を高度に実践
- タフな交渉にも耐える精神力と体力
- ビ'ジ'ネ'ス部隊、技術部隊の意思を正確に読み取り、知財業務に
適切に反映できる力
- 他社が何を考えているか、考えるはずかを、読み解く力

(3) 知財を活用して、事業戦略・技術戦略のシナリオ策定に大きく関わり、それを実践することができる人財 <STEP 3>

- ・事業戦略等の意思決定に際して“軍師”的な役割を担える人財
- ・技術標準系の展開では、知財の「オープン・クローズ」の使い分けの“妙”が、その後のビジネス正否を左右。
- ・他社との激しい交渉合戦の最前線で戦い、勝利する力。
- ・独占する特許、有償・無償での開放特許、他社の自由度を奪うマキビシ・防衛特許の網を戦略的に構築。事業部門共同で活用。

- 何で儲けるか、どうすれば儲かるかの“アイデア”創造力
- その実現のため、知財をどう利用すべきかを考える力（知恵）
（事例研究、具体的事例での次を予測する訓練等で鍛える）
- 一方で、この様な戦略実行に耐える有効な知財かどうかを“冷静且つ的確”に検証し、勇み足、戦略崩壊による事業リスクの増大を招かない知財判断力も必要（STEP 1の高度なライン実務力）

(4) 一流の知財パーソンと呼ばれるために必要な 基盤的スキル <必須の要件>

- ・STEP1～3の大前提として、次のスキルを保有することが必要。
- ・不足であれば、STEP 1～3と並行して自己研鑽すべし！

- コミュニケーション能力（対社内、対弁護士/弁理士、対他社）
- 弁護士、弁理士のコントロール能力
（力を引き出し、やる気にさせて、いい仕事をしてもらうため）
- 英語力（交渉は自分の言葉で）
- 情報収集力（軍師でなくとも、アンテナは重要）
- スキルを高めるための“知識欲”と“経験欲”
- 最後までやり切る“責任感”

★一方、STEP 1～3 全ての能力を1人が身につけることは極めて難しい。チームプレーを前提に、複数の部員に対し、どの能力を高めるかを決め、計画的に育成。