

基調講演：「企業の知財戦略 = 知的財産の複雑系 =」  
株式会社リコー 執行役員法務・知財本部長 海老 豊 氏

1. ㈱リコーの法務・知財本部について

- 組織…①コンプライアンス（海外子会社へも監査）、②知的財産権の運用・管理  
約 200 名の体制 子会社 RTR（先願調査）など
- 国内登録特許件数ランキング…2004 年：6 位⇒2008 年：3 位（1 位パナソニック、2 位東芝）
- 米国登録特許件数ランキング…2004 年：35 位⇒2008 年：16 位（1 位 IBM、2 位サムスン）
- 売上と知財力をリンクさせることが重要、事業と知的財産権は別物ではない。
- 特許で自社売上を防衛する。知財権がないと数千億円が他社に奪われる。

2. 知的財産権とは ～今回は特許をテーマに～

- 特許を受けることが出来る発明には、「新規性」・「進歩性」が必要
- 知財化プロセス＝発明創造→出願（特許範囲）→権利化
- 特許の取得が目的ではなく、「権利活用を軸」に知財戦略を実践することが重要。
- 権利活用は、「攻め」と「守り」が重要。
- 事業における知財活用では、「知財戦略と事業戦略の整合性」が必要。

3. 知的財産戦略の目的

- 競争優位とは相対論である＝「競合他社に対し」特許力を継続的・優位に保つ
  - 知財価値（ $V_{IP}$ ）…攻めと守りのバランスが重要
- $$V_{IP} = V_{PO} - V_{PD}$$
- $V_{PO}$ ：特許オフェンスの価値、 $V_{PD}$ ：特許ディフェンスの価値

4. 競争優位（三国志を例に）

- 諸葛孔明…先を読む、情報を集めて判断する
- 全面戦争をせずに相対論で考える。自分の強みで相手の弱みを突く。

5. 知的財産戦略

- PPF 戦略（パテント・ポートフォリオ戦略）  
①重点化（コアビジネス）、②ネットワーク化（網の目）、③連続化（継続的に）
- 個々のパテントでなく、ネットワーク化して押さえることが重要
- パテントの権利範囲は MECE（モレなくダブリなく）の状態に
- マクロ分析：特許の状況（マッピングで他社の分野、領域を見る）
- ミクロ分析：特許調査…RIPWAY：リコーシステム㈱による日米特許情報検索サービス

6. コンプレックスシステム戦略

- 従来：良いものは売れる（メーカーの発想）～GM の凋落
- 今後：ターゲット顧客に対してソリューション・セールスを行うこと。

## 7. デカルトとパスカル

- デカルト＝絶対論的 ⇔ パスカル＝相対論的  
過去は絶対論であったが、相対論的な考え方が優位となっている。
- ミラーニューロンシステム 脳内の特種な細胞：他人を移す脳内の鏡  
他人の行動を推測・意図を汲み取る・相手への共感・学習に関与している。

## 8. ニューロ・ロボット

- ネットワーク全体はロボティクスになってくる…人間の機能を支援する働き
- 特に知能面が発展…センシング（知覚）・プロセッシング（処理）・レコグナイジング（認識） ⇒ 【今後の開発：判断から表現へ】
- 日本は他国に対しては優位性がある

## まとめ

- 特許をしっかりと捉えると産業が生まれてくる。
- ロボティクスは知財面からしっかりと捉え、知財を押さえる必要がある。

## Q&A

- Q. 中国のソースコード公開規制への対策はどのように考えているか？
- A. 中国は確かにフェイク品が多く、リコーでも稼ぎ頭のインク、トナーが被害を受けている。規制もイタチごっこになっている。リコーでは、国内他社と連携して中国政府に働きかけている。
- 中国では、積極的に特許を取得していない。中国内では取捨選択しながら付き合っている。10年程度の期間で改善されてくると楽観視している。
- Q. 知財戦略が進むことは企業の成長にとってはプラスになるのか、マイナスになるのか？
- A. 知財は「独占権」であるため、企業にとってはプラスになるが、産業・業界の発展にとってはケースバイケースであろう。
- Q. 知財戦略と研究開発ではどちらが先であるべきなのか？リコーではどのように仕分けているのか？
- A. 数年前までは研究開発が先だったが、近年はほぼ同時並行的に進めている。知財と研究開発は一体であるべき、独立してはできない。
- Q. 競争優位について、相手の弱みを見つけるためにはどのようにしたら良いのか？
- A. 王道は無いが、技術者がどれだけ自社・他社の技術の本質が見えているかということにつきる。

- **Q.** 海老さんは、当初、研究開発畑におられて、現在は知財管理と、やや畑違いの業務に移られたようだが、思考回路・考え方は違うか？
- **A.** 全く違う。知財部門は、いつも不安定要素の中に居るためストレスもたまる。研究開発は安定した中に居るような気がする。
  
- **Q.** 法務は後追い部分のウエイトが高いと考えられるがその工夫等はあるか？
- **A.** 訴訟等の対応業務に大差はない。予防法務としてリスクマネジメントを念頭においている。また、リスクの調査、発生確率、重要度付け、監査等により対応している。

以 上