

第4回 「志をしっかり持ち続ければ、いつかはそれが実現する」

セイコーエプソン株式会社 知財顧問 弁理士 上柳 雅誉

■知財一筋で取締役にも就任■

——入社からこれまでのご経歴を伺わせてください。

1975年にセイコーエプソンの前身の諏訪精工舎に入社しました。水晶腕時計を世界最初に開発・商品化した会社です。なぜか特許課へ配属となりびっくりしましたが、後になって思うと、入社試験のときに「色々な技術を幅広く勉強してみたいです」と言った記憶があり、それで配属されたのだと思います。

私の最初の仕事は、水晶腕時計の開発過程で生み出された特許で山のように出願されていたものを権利化していくことでした。運の良いことに強くていい権利がたくさん取れたものですから、間もなくしてライセンス活動が始まりました。自分で権利化した特許を使って即ライセンス活動の一部を担うという、非常にラッキーな経験をさせてもらったのです。ライセンス活動はかなり大変でしたが、世界を相手に非常に面白いことができ、楽しみながら知財の仕事に入り込んでいきましたね。

80年代になると組織が少しずつ大きくなり、ライセンスの専門組織の課がつけられ、私が初代の課長になりました。その後、95年に知財の部長になり、その時点から、企業の中の知財マネジメントが仕事の中心となりました。2000年に役員となり、この頃、知財の組織も部から本部レベルに格上げしていただきました。知財マネジメントをしながら会社全体の経営にも少しずつかわって

いく形でやってきまして、95年から今年まで約20年間、会社の中で実質的知財のトップを務めてまいりました。総合すると、知財業務で39年間、会社全体の知財マネジメントで20年間弱という形です。



91年米國訴訟で訪れた
ロスアンゼルスにて
(課長時代)

——記憶に強く残る経験を伺わせていただけますか。

やはり、厳しい場面、修羅場のようなものは何度か経験しました。私どもの会社は時計からスタートしてその後どんどん多角化を進めていきましたが、その80年代後半から90年代のアメリカのプロパテント政策の頃に、当社も他の日本企業と同じように、半導体関係を中心にアメリカ企業の攻勢を受け、ライセンス関係でアメリカの半導体メーカーと激しい戦いをしました。先方は特許の力が強かったので、エプソンの特許の価値も認めさせ、また、先方の特許の瑕疵も認めさせ、条件をできるだけよくするべくネゴシエーションをしていたわけですが、相手が全然譲らないのです。膠着状態が続き、当時ライセンス課の課長であった私には上司がいたのですが、体調を崩されていて相談できない状況の中、アメリカで当社側から訴訟を始めることにしました。初め先方は動揺してこちらが優勢だったのですが、やはり底力があり色々な訴訟を同時並行的に仕掛けられました。こちらはエプソンの特許を使い、善戦し、結果的にこちらの希望する額で解決しましたが、負けていれば会社にいらなかったと思います。

この訴訟の経験からは、欧米企業の戦い方や弁護士を使い方など多くのことを学びましたし、その経験をして以降は、少々のことでは動じなくなりました。そして、よくよく反省してみると、もっと私自身にネゴシエーション力があれば、何億円もの訴訟費用を使わずに目的の条件にたどり着けたのではないかと思います。今だから言えますが、その何億円が会社が私のために払ってくれた授業料だと自分に言い聞かせ、その分のお返しをするためにネゴシエーション力の研鑽をしてきました。

■知財の仕事の重要性を「見える化」する■

——知財一筋で、ご自身のように上場企業で取締役などの重要な立場になるには何が必要でしょうか。

他部署と比べて知財の人数的母数は圧倒的に少ないため、取締役になるのは非常に難しいとは思いますが、執行役員であれば十分チャンスがあると思います。そのため条件は2つです。まず1つ目は、会社の中で知財の重要性、要するに「知財から役員を出すほど知財の業務が会社にとって重要だ」ということをトップに認めてもらう必要があります。もう1つは、本人の資質です。知財のことだけがわかれば役員になれるのではありません。知財は会社経営の中の一つのツールにすぎないので。わたし自身、経営視点を入社時から持っていたわけではなく結果論なのですが、一つひとつの案件、出願、権利化に関して、「会社の事業に役立てるような形でアウトプットを出していくこと」にこだわってきたことが、経営視点につながったのだと思います。

——他に重要視していることを教えてください。

知財の仕事は、会社の中で縁の下の力持ち的に見られている部分があるかと思いますが、そこだけで甘んじてはいけないと思うのです。「知財の力によって何ができるのか」を示し、実行することによって、会社の中で知財の組織としてのポジションは上がってきます。

そういう中で必要なのは、「見える化」です。知財の仕事、アウトプットを工夫を凝らしてわかりやすく「見える化」して会社の中に発信していくことが大切です。実はエプソン知財部門は5年連続して社長賞をもらっているのです。社長賞をもらうということ自体が一つの「見える化」となり、他の部門から一目置かれるようになります。この「見える化」が、企業内での知財業務の価値を高め、周りからも協力を得られやすくする手段になるのではないかと思います。

あとは、他部署、上司、事業部長、他部門のトップ、役員、社長など色々な人を巻き込むことも有効です。例えば、会社の中で特許月間のような機会があれば、事業部長さ

んに若い頃の良い発明をしたときの体験談を話してくださいとお願いし、御礼もきちんと伝える。そうするとその事業部長さんは知財シンパになるわけです。これはライセンスを長くやってきた経験から身についたのですが、人の行動パターンや思考パターン、特性をよく把握し、その人が受け入れやすい役割、タイミングでお願いをし、多くの人を巻き込んで社内にシンパを増やしていくことも大事です。

——最後に、知財の仕事に生きる知財技能士へメッセージをお願いいたします。

知財の仕事は、やはり見えない部分も多く、下積みの仕事も非常に多いと思うのです。それ自体は非常に大切なことですが、やっている本人にしてみると、森の中にいて自分のポジションや進路がわからなくなってしまうケースがあるのではないかと考えています。こんなことをいつまでもしていて自分はどうなるのだろうかと思うときもあります。

そういうときに大事なのは、「自分の志をしっかり持つ」ということです。知財が目標、目的ではないのです。知財は、企業の中の経営の一つのツールであり、そのツールを使って何をしたいのか、そのツールとしての知財を企業の中でどういう形のものに持っていきたいのか、それを将来どういうふうに使いたいのかということまで含めた志をしっかり持ち、それを忘れないことです。大多数の人はそれを途中で忘れてしまいますが、志は、持ち続けるといつかはそれが実現するものです。その軸ができていれば、色々なことがあっても方向性を見失うことはなく、一つずつ前へ進んでいけるのではないのでしょうか。そして一つひとつのことを丁寧に、真剣に取り組んで、安易な妥協をしないで積み重ねていくことが大事なのではないかと考えています。

インタビュー日：2014年7月8日(火)

場所：知的財産教育協会

聞き手：谷津 維則(編集委員)

プロフィール：上柳 雅誉かみやなぎ まさたか(セイコーエプソン株式会社 知財顧問 弁理士)

1975年諏訪精工舎(現セイコーエプソン)入社以来、知財業務を担当。当初10年間は幅広く実務を担当。次の10年間はライセンスに専念。95年に部長(その後本部長)となり19年間知財トップとして全社知財管理を担当。また2000年に役員となり業務執行役員、常務取締役等を歴任し全社経営を担当。14年より現職。現在、(株)日本特許情報機構理事、(株)知的財産研究所理事、日本ライセンス協会副会長等。