

寄稿3

特許庁、大学から企業へ ～歴史は繰り返さないが、韻を踏む～

東京理科大学大学院教授 生越 由美

抄録

前稿では「大学に移籍した理由」を御報告しました。本稿では審査官の仕事の面白さ、審議会などで学んだこと、社外取締役の業務について御報告します。

2002年の信州大学MOTの教え子たちの言葉が大学に移籍した一番の理由だと思います。2003年10月に政研大に、2005年4月に理科大MIPに移籍しました。DVD教材、放送大学の依頼など、2004～2006年頃、自分の意志と無関係に仕事が拡張していく不思議な感覚でした。

2018年に理科大MIPがMOTに合併されたため、経営学を学ばなければならず、企業関係者との接点も増えました。この御縁で2023年から社外取締役に就任することになりました。すると、他社からも就任依頼が来ました。2022年～現在、自分の意志と無関係に仕事が拡張していく不思議な感覚です。大学での教育はとても楽しいのですが、「社外取締役としての企業経営」へ仕事がシフトしています。「歴史は繰り返さないが、韻を踏む。」と実感しています。

0.はじめに

特許庁を離れて20年6月の年月が経ちました。前回、特技懇の「OBだより」に登壇させて頂いたのがちょうど10年前で、『私が大学に移籍した理由～情報が活用される「知財立国」を目指して～』（特技懇137号、no.273、2014.5.13）を掲載して頂きました。

今、とても良い機会に再登壇のお声がけをさせて頂いたと思っています。2024年度末で東京理科大学（以下、理科大）の定年を迎える予定のため、2023年6月から就任した企業の社外取締役などの仕事に軸足を移している最中だからです。前述した「OBだより」となるべく重ならないように進捗状況を率直に御報告したいと思います。

前稿では審査以外の仕事を中心に書いたのですが、本稿では審査官の仕事の面白さ、大学での経験、社外取締役の業務について書かせて頂きます。42年前から始まるので、若い皆様には大昔のことと思いますが、皆様の今後の人生の何らかの御参考になればと願って書かせて頂きます。「歴史は繰り返さないが、韻を踏む。」を実感しています。宜しければ、前稿も御覧ください。

1. 特許庁、大学、企業へ

①特許庁

移籍の経緯を時系列にお話しします。特許庁には21年半在籍しました。理科大薬学部を卒業後、1982年4月に「審査第三部（現：審査第二部）流通機器」に配属されました。同期は26名（女性は3名）でしたが、今では全員が退官しています。審判部では審判企画室と書記課（現：審判課）の課長補佐として何回か法改正を担当させて頂きました。法改正の全国説明会後に「説明が大変分かりやすかった。」と特許庁に全国からたくさんのお礼状が届きました。このことが信州大学の大学院経済・社会政策科学研究科（以下、MOT）で教鞭する機会に繋がったようです。

2002年度に設置された信州大学MOTの最初の学生は長野県の有名企業の社長10名でした。「どうしてもっと早く知的財産を教えに来なかったのか。」「知的財産を知っていれば我が社のビジネスは大きく変わった。」という叱責にも似たお褒めの言葉が胸に刺さりました。この言葉が大学に移籍した一番の理由だと思います。その後、東京大学、早稲田大

学など多くの大学から講義依頼が増えて審査官業務とのバランスに悩み始めたとき、2003年4月に上席総括審査官(室長)に昇任しました。

そのような環境下、2003年10月から政策研究大学院大学(以下、政研大)で知的財産を教えるという話が出ました。私は特許庁という組織も審査官という職業も好きだったので悩みましたが、知的財産を知らない方に知的財産を教える楽しさと使命感に目覚めたため移籍を決めました。国家公務員の身分のままなので気楽に考えていた側面もありました。

大学に異動する前日、審査室の若い審査官たちが泣いて別れを惜しんでくれました。彼らの涙は今でも忘れられません。怠惰になりそうなときはいつもこのときの光景を思い出します。私を戒める「険に焼き付いている光景」です。これからも私のお尻を叩き続けてくれると思います。

後日、信州大学MOTでの講義内容は、日本初の知財教育のDVD教材(PHP出版)となり、それが放送大学(テレビ)の講義に繋がりました。目の前でドミノが勝手に倒れていきました。2004~2006年頃、自分の意志と無関係に仕事が拡張していく不思議な感覚でした。

②大学

政研大と理科大の合計で、21年半の在籍となる予定です。つまり65歳定年までの折り返し点で大学に移籍したことになります。2003年10月に政研大に異動し、地方自治体から派遣された学生向けの知財教材を開発していました。教材準備で慌ただしく過ごしていたら、2004年春に理科大の塚本桓世理事長(当時)から「2005年4月から理科大に専門職大学院(MIP:知的財産戦略専攻)を立ち上げたい」と御相談を受けました。学部や大学院などを新設する際は、文部科学省の設置審の審査を通過する必要がありますが、審査書類の作成で理科大は難航していました。MIPのカリキュラムのコンセプトから再構築し、書類も大幅に作り変える必要がありました。

この業務を行えるように、2004年夏、政研大に塚本理事長が「割愛」をお願いされました。「割愛」とは、他の大学や機関の教員や職員を採用したい場合に先方に依頼を出す制度です。無事に許可されましたが、この不思議な名称の古臭い制度に驚きまし

た。2004年秋に開催された文部科学省の設置審の審査会には大学から2名しか出席ができません。岡村弘之学長(当時)と2人で文部科学省に出向いて説明し、無事に認可が下りました。理科大は私立大学なので、国家公務員を退官することとなりました。

2005年4月、理科大の専門職大学院:イノベーション研究科知的財産戦略専攻(以下、MIP)で教鞭をとることになりました。2018年、MIPが技術経営専攻(以下、MOT)に吸収合併されたことに伴いMOTに移籍しました。最初の教鞭経験が信州大学MOTだったので違和感がありませんでした。MOTの学生は全員が社会人ですので、企業経営に役立つ知的財産について考える日々が続きました。経営学、会計学などの経営科目が前提ですので一通り学ばなければならない環境となりました。企業経営者との接点が増えていきました。

2022年秋、「サンケン電気株式会社」からアポイントが入りました。サンケン電気はパワー半導体などを製造販売している企業です。2023年6月から社外取締役への就任の打診でした。その後、取締役社長や他の取締役数名との面接を経て、正式に就任依頼を頂きました。もちろん株主総会で可決される必要がありました。この急なお話には戸惑うと同時に大きな責任に身震いしました。株主総会で可決して頂き、6月から独立社外取締役に就任しました。

2023年秋、某企業の会長からアポイントが入りました。面談後、2024年6月から社外取締役に就任して欲しいという御依頼を頂きました。もちろん株主総会での決議を経ないと就任の可否は分かりません。

大学での教育はとても楽しいのですが、目の前でドミノが再び勝手に倒れ始めました。2022年~現在、自分の意志と無関係に仕事が拡張していくこの不思議な感覚は2回目です。

③企業

企業の経営については1年未満ですから、まだ大した経験はありません。今、サンケン電気と某企業の関係者から学ぶ機会をたくさん頂いています。10年くらい年上の社外取締役たちに接して、率直に教えて頂ける環境に感謝しながら、自分が何をすべきかを日々考えています。周辺技術の勉強はもちろんですが、企業の社史を読み込んでいます。

私は、最初の実業家会から積極的に発言していま

す。サンケン電気の取締役会の雰囲気が良いことと共に、後述しますが今までの審査会での経験が大きいと思います。「信念に基づいて発言せよ。」と偉大な先輩たちが私を育ててくれました。若い人を育てなくてはと改めて思っています。

2. 特許庁時代

① 審査官

1982年の入庁時、薬学部から機械系の審査部へ配置されたときは少し戸惑いました。しかし父親が設計をしていたせいか直ぐに機械の世界に馴染むことができました。「よく書けている図面は動いて見える。」などの先輩たちの言葉を、毎日楽しく聞いていました。1995年4月に審判官になるまでは、1992年に審査部研修委員会の幹事をしたくらいです。審判官になる前の13年間は子育てをしながら、審査三昧の日々を送っていました。

審査官の楽しみの一つは「新しい発明に出会えること」でした。当時、分類付け作業が毎週水曜日にありました。分類付けは時間内にしなければならないので辛い側面もありましたが、面白い発明を見つけると疲れが吹き飛びました。B2Bの分野を担当しているときは産業の未来にワクワクして、B2Cの分野を担当しているときは日常生活で出会える製品にドキドキしていました。

審査官補1年生のときに「コルク抜き（商品名：スクリュール、2011年以降はル・クレゼ・ブランド）」の出願に対して拒絶理由を通知しました。初めての外国出願でした。すると発明者であるアメリカ人の石油王ハーバート・アレン氏が急遽来日されて面会を求められました。正直怯えました。石油王は穏やかな方で、石油の採掘機構をコルク抜きに適用したと熱心に説明されました。日本の特許法の要件に違反している点を説明したら理解され、後日特許査定となりました。後年、サンフランシスコのワインミュージアム主催コンテストで「最も優れたワインオープナー」と評価されたニュースに接したときは嬉しかったです。石油王が他界後はフランス企業の「ル・クレゼ」に権利が移転され、今でも世界中で販売されています。2024年3月、地理的表示保護制度の調査で行ったパリの有名デパートでもこのコルク抜きが販売されていることを確認できたときは嬉し



写真1 ル・クレゼのコルク抜き
出典：ル・クレゼ ジャパン株式会社HP：<https://www.lecreuset.co.jp/pdp/tm100-black-ony-pet-box/49104001400101.html>

かったです。審査官は面白い仕事だと思います。

審査官としても一つの楽しみは「経営者からお話を聞けること」でした。面接時や工場見学時に、チャンスがあれば経営者に「どうしてこのビジネスモデルを考えついたのですか？」と普段聞けないことを伺っていました。経営者たちの回答にはたくさんの学びがありました。実は、大学生時代から『私の履歴書』などの経営者やビジネスに関する本が大好きでした。大学生のとき、何か月もアルバイトして8万円もする「ピーター・ドラッカー講演会」に参加しました。聴講者50名はほぼ経営者でした。学生は1人だったので少し緊張しましたが、ドラッカーの優しいオーラに触れた経験は忘れられません。審査官時代に、井深大さん、稲盛和夫さんにも偶然お目に掛る機会があり、同じようなオーラを感じました。名前を出さないとというので書けませんが、今では有名企業の経営者にも30年前に審査官としてお目に掛りました。偉大な経営者とお話しできたことも審査官としての大きな財産です。今、皆様が面会しているベンチャー企業の経営者も、皆様が還暦を越える頃には有名な経営者になっている可能性があります。有意な発明を支援するように審査をして下さいね。拒絶すべき理由があればしっかりと指摘してください。

この箇所は、審判部から戻ってきた後の話です。前稿でも少し記載しました。2000年4月に、特許審査第二部流通機器に戻りました。大好きな分類付けをしていたら「リサイクル」という言葉があちこちの明細書に記載されていました。気になったので、審査官

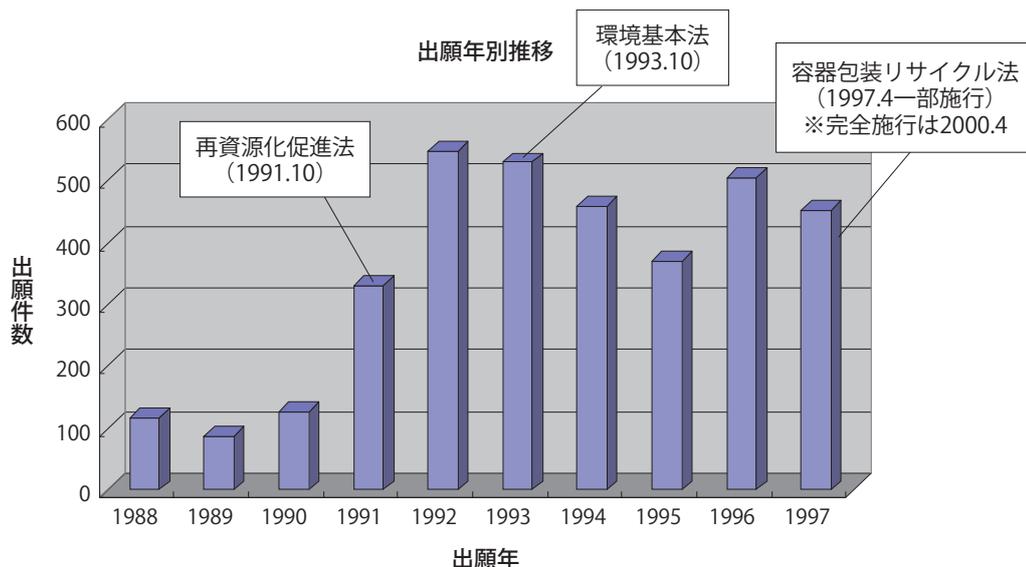


図1 「法規制」で活発化する「技術開発」(筆者作成)

としての仕事が終わった後、「容器包装の技術分野 (B65D)」の調査を始めました。ある程度まとまったので、伊佐山建志長官(当時)に報告したら、「「法規制」で活発化する「技術開発」(図1)」が長官に面白いといただき、その後予算獲得にこぎつきました。マスクー法の制定時にも同じことが起こったそうです。適切な法律は適切な技術開発を促します。

当時、総務課にいた千壽さんと田代さんにお世話になり、『特許から見た容器包装分野の環境技術の現状と今後の課題(平成12年8月 総務課企画調査室)¹⁾』が最初の技術動向調査として発行されました。冗談ですが、「私は技術動向調査の母」と自画自賛しています。真面目な話、現在、内閣府科学技術・イノベーション推進事務局の戦略的イノベーション創造プログラムや各府省・公的研究機関等においても研究開発テーマや技術開発の方向性を決定する一助として活用されているようです。しかしもっと戦略的に特許文献を活用するべきだと思います。今なら特許文献のAI解析はされていると思いますが、審査官のアンテナを科学技術政策にもっと活用すべきだと思います。

② 審判官

1995年4月、「無機化学」の審判部門に配置されて、半導体、光ファイバなどの事件を担当しました。29

年前に私は半導体技術に出会っていたのです。当時、データの真正性に争いがある半導体関連の特許権に対する無効審判など判断の難しい案件を数多く経験しました。また、「流通機器」の審判部門では、裁判事件をたくさん経験させて頂きました。このときの知識と経験は大学でも今もとても役に立っています。

審判部書記課(現審判課)の課長補佐のとき、フランス大使館やスイス大使館などの欧州の大使館からのクレームに対応する仕事がありました。正式な会議の前までは流ちょうな日本語で笑わしてくれる大使館員が会議になると豹変されました。「なぜ日本企業はスイスの美しい風景の写真で商標権(以下、権を省略)が取得できるのか?」など、いろいろなクレームを受けました。当時はなぜここまで彼らが怒るのかと不思議でした。後年、地域団体商標制度や地理的表示保護制度の本質を理解する上で参考になりました。自国の地名や地域資源を守るために戦う欧州の大使館員は正しいと思います。日本の外交官も海外で日本の地名や地域資源を守るために頑張れとエールを送りたい気分です。

3. 大学での仕事

① 政策研究大学院大学

2003年10月に移籍して、翌年4月からの教材作

1) 国立国会図書館のインターネット資料収集保存事業HP
: https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/10358553/www.jpo.go.jp/shiryoku/1208029_youki.htm

りを始めました。自治体から1年間で派遣されている地方公務員が学生のため、議論が始まった「地域団体商標（2006年創設）」やEUの「地理的表示保護制度」を研究し始めました。自治体職員の学生は、地域の産業資源を有効活用する戦略に関心が高かったからです。

福岡県庁、佐賀県庁など、当時の学生とは理科大に移籍してからも情報交換が続きました。特に、佐賀県庁とはコロナ前まで県庁の本庁舎で毎年研修させて頂きました。有田焼、玄界灘や有明海の海産物など佐賀県の地域の産業資源の現状と課題をたくさん学ばせて頂きました。2023年3月、『地理的表示保護制度の活用戦略』という本を発行して頂きました。20年間の成果です。

②東京理科大学MIPとMOT

2005年に設置されたMIP（知的財産戦略専攻）は、「学部を卒業したばかりの学生」と「社会人」の学生が半々の大学院でした。学部を卒業したばかりの学生向けに「平日昼間」、社会人の学生向けに「平日夜と土曜日」に知的財産に関する授業をしました。学部を卒業して学んだMIP生は就職率が大変良く、就職先の企業（知財部）からも評判が良かった大学院だったのですが、残念ながら入学者総数が減少したため、2018年にMOT（技術経営専攻）に吸収合併されました。

2018年から大幅にMOTプログラムが変更されました。当時、理科大の副学長だったマイケル・クスマノ先生（マサチューセッツ工科大学教授）がプログラムオフィサーとなり、米国の大学院の教育方法を取り入れました。特に、現役の経営者を招聘し、経営者の講演後、講演時間と同等以上の時間、徹底的に経営者と質疑応答を行う講義『実践CXO・起業家ケーススタディ』は学生の評価が高い科目で、現在も理科大MOTの目玉の科目です。

当時、マサチューセッツ工科大学から来日した数名の教授は、日本国内で企業研修を請け負っていました。大学は稼ぐ機関でもあると学びました。某企業が社内からベンチャー企業を独立させるための研修プログラムに2コマ（「特許戦略」と「ブランド戦略」）の講義をするように頼まれました。事前の教材チェックは厳しく、実際の研修も米国人教員6名が同席して成績を付けました。教員を徹底的に厳しく

評価するのは当然という考え方を体験できたのは良い経験でした。

余談ですが、皆様にお願ひがあります。ベンチャー企業は自分の研究テーマ（化合物などの名称など）やそれを少し変形した名称で商品やサービスの「商標」や「企業名（会社法に登録）」を決める傾向があります。東大発ベンチャーの「ユーグレナ」が典型例です。学名（ユーグレナ）では標準文字の商標は取得できないし、企業名の差別化も困難になります。是非、ベンチャー企業と面談などする際に気が付いたらアドバイスして上げてください。研修した某企業では、30社の内、28社が製品名と企業名を研修後に変更されました。日本発のベンチャー企業を順調に育てましょう。

2020年からコロナウイルス感染症が世界を席卷しました。4月は理科大の授業は全て中止となり、5月から当面の間、学生も教員も全員がZOOMというシステムで遠隔授業となりました。大学によっては録画した授業を見るタイプもありましたが、MOTは全てリアルタイムでの遠隔授業でした。「質疑応答」も「ブレイクアウトルームを使ってグループ討論」もリアルにしていました。学生は職場や自宅から授業に参加されました。教員も自宅から授業を行いましたので、最初は環境整備が大変でした。何回か工事をしましたが、結局接続を安定させるために「光ファイバ」を自宅に引き込みました。また照明用のライトなどの機材も用意しました。画面が暗いと、学生の気持ちが暗くなるからです。

MOTの学生は全員が社会人で平均年齢が42歳の大人たちですから、精神的な不安定さに対する心配はほとんどありませんでした。他方、2020年は理学部の大学院の学生に「リーダーシップ論」の科目を担当していました。平均年齢23歳です。授業後にZOOMに入り続ける学生が毎回数名おられました。アパートの自室に閉じこもっている所以他们は寂しかったのだと思います。毎回、授業後に2~3時間、学生といろいろな話をしました。コロナの期間に学生生活を送った若者たちへのケアは、今、企業も考えるべきテーマだと思います。特許庁も遠隔業務が可能となった話を伺いました。コロナは社会を大きく変えたと実感しましたが、逆戻りが早い部分がありますね。

③テレビ、ラジオ、新聞などのメディア

テレビ局のアシスタントディレクターは短時間で番組を準備しなければなりません。NHKのクローズアップ現代の場合、前年8月から脚本や収録ビデオの用意が始まりました。NHKラジオも半月くらい猶予がありました。しかし民放の場合、朝、大学の広報課に連絡がきて、当日の夜か翌朝に出演することが良くありました。コロナ前はテレビ局に行かなければならなかったのが、授業があったらNGでした。そのときは、電話で出演が可能かという調整になりました。

コロナ以降は遠隔撮影でコメントすることが多かったです。2023年5月までは、テレビ局はなるべ

くスタジオにゲストを来させないように配慮しておられました。アシスタントディレクターと電話で打ち合わせをして、自宅から遠隔撮影していました。一番遅い撮影時間は午前2時からでした。その後、アシストディレクターは朝の番組に間に合わせるように編集作業をしなければならないから本当に大変です。

余談ですが、アカデミア枠という区分の謝金なので、若いタレントさんの10分の1か、20分の1の薄謝です。NHKと全民放やラジオなどいろいろ出演させて頂きましたが、楽屋事情など社会科見学として面白かったです。

新聞社の記者さんへの対応は社会貢献と思っています。「論点」、「論壇」などの記事は原稿料が支払われますが、記事中のコメントは無報酬です。無報酬だから責任がないわけではなく、時間が掛からないわけではありません。知的財産の記事を生まれて初めて書くことは大変です。コロナ前は、大学に来ていただき、1~2時間、講義をすることもありました。時間が合えば、MOTの授業に潜り込んで貰いました。コロナ後は、ZOOMで講義することが多くなりました。

彼らに時間と労力を割く理由は、知的財産について正確に報道して欲しいからです。彼らが書いた記事の添削もします。新聞社の守秘義務があるのでか



写真2 NHK「クローズアップ現代」
(国谷さんとスタッフ) 2008年



写真3 内閣広報テレビ「地理的表示保護制度」
(徳光さんと木佐さんとスタッフ) 2015年



写真4 NHKラジオ第一の「先読み！」2017年



写真5 テレビ朝日の「ワイド！ スクランプル」
(放送日：2019年3月11日)



写真6 TBSテレビの「サンデーモーニング」
(放送日：2020年9月6日) (自宅から)

なり注意します。このようにして育った記者さんがいろいろな新聞社におられます。彼らが管理職になると若い記者さんを紹介されるので、知財制度の説明を一からします。10時間レクして、1行のコメントが記事になるかどうかです。記事が没になることもかなり多いです。それでも構いません。知的財産に関する正しい報道は国民への教育効果が高いのでマスコミへの対応は最優先しています。

④審議会、委員会

大学に移籍してから情報通信審議会専門委員(JAXA)、科学技術振興機構(JST)など多数の審議会・審査会に参加させて頂いています。それぞれの審議会、審査会是最先端の技術の動向と共に人脈が築けて、大先輩から御指導して頂ける有難い機会です。

前述した件です。2006年、大学に移籍して初めての審査会が「内閣府 総合科学技術会議産学官連携功労者表彰選考委員」でした。私は最年少で唯一の女性でしたが、これは何の問題でもありません。ノーベル賞受賞者が3名もおられる会議で、他の選考委員や事務局が明らかに緊張されていました。選考の過程で「ロボット技術」について消極的な評価をする某ノーベル賞受賞者がおられました。そのまま発言しないと確定してしまいます。思い切ってロボット技術の可能性について20分間も反対演説しました。反対されたノーベル賞受賞者は「こんなに意見されたのは久しぶりだ。これからも信念を持って発言しなさい。」と笑いながら指導して下さいました。他の2名のノーベル賞受賞者も「若い人の意見は重要だ。今後も積極的に発言しなさい。」と指導してくれました。この体験で、どんな会議で発言するときにも緊張が無くなりました。総理大臣と話すときも全く緊張しません。良いのか悪いのか分かりませんが……。

皆様は私が大学に移籍したので、審査業務から免れたと思われるかもしれませんが、毎年かなりの数の審査をしています。審議会や審査会によっては、A4ファイルが3~6冊が宅配便で送られてきます。所定の締切まで審査します。近年では、ファイルの送付は無くなり、PDFデータをダウンロード形式で送られることがあります。何百枚のPDFデータと格闘して締め切りまでに審査します。参考情報を

得るため、特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)をよく利用します。検索の限界はありますが、審査の経緯は大変参考になります。前述した通り、大量の文献を読むスキルは未だに役に立っています。

個別の審査会の内容はお話しできないのですが、上位概念で皆様にお伝えしたいことがあります。ある審査会で私以外の審査員が高い評価をした技術がありました。私は「国際特許分類にある古い技術なので高く評価することはできない。」と低い評価をしました。多数決でその技術は受賞されました。そしてその製品は大ヒットして今でも売られています。受賞したから売れたのではなく、社会のニーズを解決する製品だったためだと思います。ヒントは近年の醤油容器です。新規性や進歩性の2つの要件について考え直しました。この2つの要件がヒット商品を判断する要件ではないことは明らかですが、特許の世界にいとこの2つの要件をビジネスの評価と勘違いしてしまうことに気が付きました。出願時の社会のニーズの把握が重要です。どの程度まで減縮すれば社会のニーズを解決する特許として成立するのか。審査会では特許請求の範囲を決めるような作業ではなく大きな概念での議論になるので難しいところですが、社会のニーズに対して謙虚になろうと反省しました。

⑤絵本『あおいおそら』の出版

いろいろな地域の資源を用いた活用戦略を創ってきました。自分自身で一番ユニークだと思うのが、新宿区から委託された「大学との連携による商店街支援事業」という難しい名前の事業から誕生した絵本の『あおいおそら』です。

新宿区の事業目的は、「新宿区の牛込中央通り商店会」を活性化することでした。この商店会は、納戸町、細工町などの昔のままの風情ある地名が残っているところにあります。商店会の活性化の方法を模索するために何度も訪問していたら、この周辺地域には不思議な魅力があると感じました。歴史の重み、文化の豊かさなど、調査すればするほど、魅力的な人物が住んでいたことが分かりました。夏目漱石、泉鏡花、尾崎紅葉、宮城道雄、松井須磨子など、いわゆる文豪を始めとした文化人です。

文化人以外では、「青山光子さん(写真7)」の生誕地が納戸町と発見しました。当初は「青山光子とは

誰だろう。」と思いましたが、すぐにマンガの『レディ・ミッコ（著者：大和和紀、1977（昭和52）年、講談社発行）』の主人公と気がつきました。高校時代に読んだマンガの中でとりわけ印象が深かった作品でした。マンガが絶版だったので、古本屋さんで入手して改めて読みました。マンガの「あとがき」には、『クーデンホーフ光子伝（著者：木村毅、1971（昭和46）年、鹿島出版会発行）』とNHK制作『国境のない伝記』の取材資料を使用させて頂いたと書いてあります。1973（昭和48）年、日本放送協会（NHK）が20周年記念番組『国境のない伝記～クーデンホーフ家の人々（主演：吉永小百合さん）』で紹介したことを契機に光子という人物の存在が日本でも広く知られるようになりました。

2019年、オーストリア大使館のホームページの「日本・オーストリア関係の歴史」で「在京オーストリア領事館の外交官の妻で、汎ヨーロッパ思想の生みの親となったりヒャルト・クーデンホーフ・カレルギーの母、クーデンホーフ光子の名も、ヨーロッパと日本の文化交流史上に浮かぶ日本人のひとりとしてよく知られている。」と紹介されていました。要するに、「EUの生みの親」の母親は日本人なのです。他方、日本ではミッコの存在を知らない方がたくさんおられます。

そこで、「ミッコちゃん」を見える形にして、この地域の歴史的に重要な人物を国内外で周知しようと考えました。最初に「キャラクターデザイン（写真8）」でイメージを、次に「絵本」でストーリーをお知らせしようと思いました。ミッコさんの生誕の地を国内外にアピールすることが、この地域のブランド作りに有効であり、ひいては商店会の活性化に繋がると考えたからです。新宿区の納戸町公園（写真9）に彼女の記念碑がありますので、良かったらお立ち

寄り下さい。

この本は新宿区の予算で千冊ほど印刷して、新宿区の全ての保育園、幼稚園、小学校、中学校などの学校の図書室、新宿区内の図書館に収めるとともに、地元の愛日小学校の入学祝にして頂きました。今、この日本語の絵本に、英語やドイツ語の翻訳を付けて自費出版しようと考えています。今後も地域の支援を何らかの形で継続したいと思っています。



写真9 記念碑（納戸町公園）



写真10 絵本「あおいおそら」2020年3月出版

⑥『地理的表示保護制度の活用戦略～地名と歴史を販売戦略に活かす～』

政研大時代からの研究テーマです。地理的表示（以下、GI）とは、「農林水産物・食品、酒類などの名称で、その名称から当該産品の産地を特定でき、産品の品質等の確立した特性が当該産地と結びついているということ特定できる名称の表示」を指します。EUは「地理的表示保護制度（以下、GI制度）」を世界に普及することをリードしています。日本も2015年に農林水産省が所管する法律が誕生しました。

今、日本の農産物の輸出ビジネスが上手くいくかどうかの研究をしています。問題を発見しました。2006年に「地域団体商標制度」が創設された際、農家や加工業者の多くの組合は商標を取得できたのでブランド戦略が完成したと考えられました。2016年



写真7 青山光子さん



写真8 ミッコちゃん

の商標の更新時期に約50の組合から相談されました。「地域団体商標を取得したのに売り上げが上がらなかった。だから多くの組合員が更新料の支払いに反対するので困っている。」という御相談でした。「洗剤メーカーがシャンプーの名前を商標登録してもそれだけでは売れませんよね。」というところから、商標や地理的表示の取得だけでは、マーケティング戦略やブランド戦略が完成しないことを説明しています。

2024年3月に弁理士会のE-learning教材を作りました。今、農林水産業やその加工品もEUのように外貨を稼ぐ時代だと思っています。今後もこの分野も支援したいと考えています。



写真11 『地理的表示保護制度の活用戦略～地名と歴史を販売戦略に活かす～』2023年3月、一般社団法人金融財政事情研究会

4. 社外取締役

①社外取締役とは

文字通り、社外から招いた取締役です。社内取締役（執行側）は、企業の業務執行に関する意思決定をする重要な役割を担い、社外取締役は社内で昇格した人材ではなく、取り引きや資本関係のない者で、他の取締役や企業との利害関係を一切持たずに、第三者の視点で経営状況に意見します。社外取締役の要件は、会社法第2条第15号に記載されています。

以前から、欧米では取締役会に社外取締役の設置が常識で、社外取締役が半数以上を占めることも普通でした。現在の米国IBMは、1人の社内取締役以外は社外取締役13人で構成されています。取締役会で、社長が1人、他13人がチェックして意見するという厳しい環境です。欧米ではこのような企業が多くあります。

日本では改正会社法の成立により、上場企業を中心に社外取締役の設置が増加傾向にあります。以前は、銀行が企業経営に大きな影響を与えていま

た。規制緩和や資金調達手段の多様化に伴い、株主の影響力が強くなりました。2015年に施行された「コーポレートガバナンスコード」により、上場企業は社外取締役2名以上の設置が必須となりました。2018年には90%、2019年には99%の上場企業が社外取締役を2名設置するようになりました。

当初、「コーポレートガバナンスコード」は東京証券取引所内のルールでしたが、2021年3月1日に改正会社法が施行され、上場企業における社外取締役の設置が義務となりました。東京証券取引所からは女性を3割以上にするなどの要請もあります。現在のサンケン電気は13人中、取締役（常勤監査等委員を含む）が6人、社外取締役（監査等委員2名を含む）7人で、内3人が女性、1人が外国人です。取締役会の総意で、2023年6月から社外取締役の方が多い構成となりました。

②社外取締役の業務

a. 取締役会への参加

企業経営の方向性や事業戦略などを決定する重要な会議に参加するだけでなく、意見を述べることで期待されています。意義のある議論を行うために、事前配布の資料や過去の議事録をしっかりと読み込み、質問などを事前に考えています。

b. コーポレートガバナンスの強化

社内取締役のみの企業経営では、業績を上げることに執着するあまり、不正行為を行ってしまうことも考えられます。そこで、社外取締役に第三者の視点で監視することにより、不正行為を未然に防ぐ、または問題発生時に速やかに対処することが期待されています。

c. 株主と経営陣の橋渡し

株主と経営陣の橋渡しという重要な役割も担っています。株主は経営に直接関わることはできませんが、意見を述べることである程度の影響を与えることが可能です。少数株主の意見が反映されることは困難な場合があるので、社外取締役がこの有益な意見を代弁することができます。

d. 客観的な経営助言をする

客観的な経営助言を行う役割も期待されています。経営陣が無理なチャレンジをしようとしている場合や保守的で新たなチャレンジに対して消極的な場合にアドバイスします。

③ 社外取締役になっている人材

a. 経営者の経験がある人材

東証1部の社外取締役は約5,000人で、経営者や経営者としての経験を持つ人が約2,670人だそうです。経営のノウハウがある人材を選任することで、業績向上または新規事業の拡大への貢献が期待されています。

b. 弁護士や公認会計士

経営のノウハウを持つ人物以外にも、弁護士が約730人、会計士や税理士が約530人選ばれています。法律や税金に関する専門知識は、企業を運営するために欠かすことができません。私は弁理士がもっと選ばれても良いように思います。

c. 経営に関する知識や経験がある人材

企業の経営戦略や事業計画の策定、財務管理、人事管理、マーケティングなどに関する知識や経験が求められます。MOTやMBAを取っておくことは役に立つと思います。

d. 法務・会計に関する知識や経験がある人材

会社法や商法などの法律知識、会計基準や税務に関する知識や経験が求められます。知的財産に関する知識や経験も同様に必要だと思います。社内の弁理士とは異なる客観的な視座を持ち、チェック機能を果たすことが必要だと思います。

e. 業界に関する知識や経験がある人材

企業の属する業界に関する知識や経験が求められます。ただし、その企業との関係があると社外取締役にはなれません。弁理士の場合、クライアントとのコンフリクト問題があると思います。しかしこれは弁護士、公認会計士も同じです。

f. 幅広い視野と客観性がある人材

経営の問題点や課題点などを多角的に捉え、客観的に判断する能力が求められます。日ごろから訓練しましょう。

④ 社外取締役のスキル・マトリックス

日本でも一部の企業では社外取締役の持つスキルを表にした「スキル・マトリックス」を開示するケースが出てきています。社外取締役がどの領域をカバーしているかを明らかにすることで経営における弱点を防ぐ効果が期待されます。図2はサンケン電気の現時点のスキル・マトリックスです。私としては、「ESG、SDGs」や「法務リスク管理」に○があっても良いように思いますが、これが客観的な評価だと理解しています。

5. まとめ

昨年から学生と修士論文（MOTでは「グラデュエーションペーパー」）の議論の方法が変わりました。以前は、『一般論』を踏まえて『具体的な事例』を議論する手法でした。今は、『具体的な事例』をあの手この手で深堀して、横展開することに時間を掛けています。変えた理由は、企業経営に『一般論』は存在しない場合が多いと気が付いたからです。もちろん一般論を学んでおけば、具体的な事例を解析するテクニックは向上するし、多面的な視点の知識や議論のスキルを持つことはできます。（経営学もしっかり勉強して下さいね。）

しかしリアルな企業経営は最初から最後まで個別

	氏名	企業経営	財務会計	業界知見	研究開発製造	営業マーケティング	ESG SDGs	DX IT	国際性	知財	法務リスク管理
取締役	高橋 広	●	●	●	●		●	●	●	●	
	吉田 智	●		●		●	●		●		
	李明濬	●	●	●	●	●			●	●	
	川嶋 勝巳	●	●	●			●				●
	宇津野 瑞木	●	●	●	●	●		●		●	
社外取締役	藤田 則春		●	●					●		
	山田 隆基	●	●	●	●	●			●	●	
	佐貫 葉子						●				●
	平野 秀樹	●	●								
	生越 由美	●			●					●	
取締役 (常勤監査等委員)	加藤 康久			●	●		●				
社外取締役 (監査等委員)	南 敦									●	●
	森谷 由美子	●	●					●			

図2 サンケン電気のスキル・マトリックス

の具体的な話なのです。まず配置されている人材が企業毎に異なります。他社に似たような事例があることは参考になりますが、企業経営を決定する要因にはなりません。特に、「企業の使命」の視座での検討が不可欠なのです。どういうことでしょうか。

「市場」、「競争優位」などの概念、「4P分析」、「SWOT分析」などのビジネスフレームワーク、「組織論」、「戦略論」、「リーダーシップ論」などの理論を経営学として学ぶのが一般的です。これらの領域では「両利きの経営」、「パーパス経営」などの最先端の理論が毎年のように誕生しています。これらに対応しなければ企業は時代遅れとなり、競争の敗者となるような雰囲気もあります。

例えば、昔は「戦略」という用語は「軍事概念」でした。これをビジネスの場に移植し、ビジネスを勝つか負けるかの一点で見ることに疑問を持たなくなっています。どうすれば競争相手を打ち負かせるか、そのために何を捨てて何を得なければならないか、どの顧客セグメントに集中すべきかを合理的に考えて、コスト競争力を高めることが「企業の目標」と考えられています。企業の目標は他社を打ち負かすことでしょうか。

「企業の使命（ミッション）」が重要と考えます。企業の使命とは、企業が目的とする絶対的価値です。ゲームで勝ち残るという目標は大切ですが、何のためにゲームをしているのかという使命を忘れては本末転倒となります。

ただし、「企業の使命」とは「既存事業に固執すること」ではありません。社会の変遷に応じて、事業をシフトさせることが必要です。例えば、現在の福岡県久留米市で江戸時代に誕生した「久留米餅」から誕生した「足袋」の産業が、ゴムを貼った「地下足袋」に進化し、ゴム靴になり、自転車や自動車の「タイヤ」などのゴム産業に進化した株式会社ブリジストンがあります。現在のブリヂストングループ企業理念は、創業者が社として制定した「最高の品質で社会に貢献」を不変の使命としています。事業がシフトしても、企業の使命は不変です。企業の目標だけでなく、企業の使命を踏まえた根本的な思考こそが経営判断に必要不可欠だと思います。

今、企業経営とは何かを実体的に学び直そうと思っています。他方、地域の産業振興も支援し続けたいと思っています。後年、再々度の寄稿の機会を頂けたら、企業経営や地域の産業振興の進捗状況を

御報告させてください。そのとき、日本と特許庁と皆様がどのように幸せになっているのが楽しみです。未来は変えられます。頑張りましょう。



図3 福岡県久留米市内のポスター（著者撮影）



教え子の結婚式にて

Profile

生越 由美（おごせ ゆみ）

1982年3月 東京理科大学薬学部卒業
1982年4月 特許庁（審査第三部流通機器）入庁
1995年10月 審判部審判官（無機化学、流通機器）
1997年3月 審判部書記課審判企画室課長補佐
1998年4月 審判部書記課総括課長補佐
1999年4月 特許審査第二部主任審査官
2002年4月 信州大学大学院経済・社会政策科学研究科（MOT）講師
2003年4月 特許審査第二部上席総括審査官（室長）
2003年10月 政策研究大学院大学助教授
2005年4月 東京理科大学教授（イノベーション研究科知的財産戦略専攻（MIP）→経営学研究科技術経営専攻（MOT））：現職
2007年3月 弁理士登録（登録番号15183）：現職
2008年4月 情報セキュリティ大学院大学客員教授：現職
2023年6月 サンケン電気株式会社社外取締役：現職



この記事が気に入ったら、QRコードからスマホで「いいね！」を送ってね！

※ログイン不要・匿名でOK

