

# 思い出の本

特許審査第四部長 関 和郎

## 1. はじめに

世の中に名著やベストセラーは数多くありますが、そのような本がすべて自分にピッタリで、求めている知識や感動を与えてくれるかという、そうでもありません。反面、何気なく巡り会った本が、その時々自分の疑問や悩みにストレートに答えてくれていて、「目からウロコが・・・」ということもあつたりします。読める冊数、出会える機会が限られている中で、最良の選択はなかなか難しいものです。

ジャストミートの確率を高めるためには、読んだ人、特に、同業者や同類の者からの薦めも有力情報の一つです。この特技懇誌でも、書籍紹介の欄で様々な本が紹介されており、私も毎回、興味深く読んでいますが、今回は読者諸氏の同業者として、私がインパクトを受けた思い出の本、4冊を当時のエピソードも交えて紹介したいと思います。

最初の2冊はいずれも北京駐在時の経験に関係しています。中国に関心のある方には、特に、2番目の「大地の咆哮」をお薦めします。また、後半の2冊は知人の薦めにより読んでみたものですが、若い審査官の皆さんには、特に4番目の「グローバル・マインド」をお薦めします。この本は、自分でも、もっと若いときに出会っていたら、生き方が少し変わっていたかもしれないと感じた本なのです。

## 「日米会社比較」

ジョージ・フィールズ 著  
小学館文庫 21世紀論点シリーズ

1998年から2001年にかけて北京に駐在していた当時、メインの業務の一つは、日系企業に対する模倣品対策の支援でした。当然のことながら、多くの欧米企業も甚大な模倣品被害を受けていたことで、必然的に欧米企業ともコンタクトを取るようになり、



彼らの活動を目の当たりにすることになりました。当時は、日系企業よりも欧米系企業の方が積極的に模倣品対策を講じており、彼らは商標権侵害品の摘発と中国政府へのロビーイングに力を入れていました。また、彼ら欧米企業の担当者の顔ぶれが中華系の人々であったことと、彼らが現地ベースで互いに情報を集約しており、日本企業と全く異なる意志決定や行動のメカニズムを有していることに新鮮な驚きを感じました。

模倣品に対する当時の日系企業の一般的な対応は、現地の顧客や販売店等から模倣品の情報が寄せられると、その情報が日本の本社にレポートされ、それを踏まえて本社の知財部が中国の弁護士や模倣品摘発業者に依頼して、年に数回摘発を行うというものでした。日本の企業の場合、多くは中国支社に知財はおろか模倣品対策の担当者もおらず、現地の日本人社員は「模倣品対策は本社の仕事」と割り切っていたのです。また、中国支社の人員構成は、主な管理職は全員日本人、中国人社員はほとんどが末端社員という状況でした。

ところが、欧米企業の中国支社では、そもそも幹部社員には中華系の人材が圧倒的に多いのです。欧米企業の模倣品対策のミーティングに参加すると、世界的に著名な50社ほどの企業が集まっていたのですが、白人の出席者はほんの4、5人で残りは中華系の人々でした。しかも、彼らのポジションは中国のトップマネジメントに近い人々や営業の責任者といった面々でした。また、彼らのほとんどは欧米の大学を卒業しており、当然ながら英語と中国語のバイリンガルだったのです。

そもそも彼らは、模倣品問題を知的財産権の侵害という法的な問題としてよりは、営業・販売活動の障害問題と位置づけていましたから、中国支社内での模倣品対策の担当部署は経営や営業の部門でした。また、彼らは模倣品業者の取り締まり活動や模倣品対策の対中国政府ロビーイングを行う際には、ライバル企業とも積極的に連携して対処していました。経営や営業の責任者は法務や知財の専門知識はありませんから、模倣品対策を行うためには、やはり知

## 「大地の咆哮—元上海総領事が見た中国」

杉本 信行 著 PHP 研究所

※品切れ重版未定  
文庫版は発売中

財の専門家のアドバイスが必要です。そのため、彼らは中国内で欧米系ローファームを共同でリテインし、ここに各社からの模倣品に関する被害情報等を集約して、取り締まり手法の検討を行なっていました。中国内のローファームの弁護士は欧米と中国の双方の知財法制にも精通しており、彼らがまとめたレポートは実に充実したものとなっています<sup>1)</sup>。また、中国政府に対しても、こうしたローファームを通じてロビー活動を展開していました。つまり、彼らはメンバーが資金を出し合っただけでロビーストを雇い、その活動により自分たちの意向を政策に反映させるといふ、米国流の活動を中国内でも展開していたのです<sup>2)</sup>。

こうした現地ベースでヨコの情報連携があり、現地で情報集約と戦略策定を行うメカニズムは、日系企業では見られないものでした。日系企業の場合、前述したように、多くの場合、中国の支社で得た情報は本社知財部にレポートされ、それらが日本国内で知財協等の団体を通じて情報集約されるというタテ型の情報ルートが主体とするシステムとなっています。私にとっては、このような違いが何に由来しているのかが、大きな疑問の種でした。

そのようなときに出会ったのが、ここで紹介する「日米会社比較」だったのです。この本では、アメリカの企業戦略の考え方や日米の組織形態の特徴が紹介されていますが、その中で、著者は日本型の組織の特徴として「中間管理職が多い」ことを挙げています。そして、タテ型の組織の中で中間管理職が腕をふるうことにより、安定性を要するマスマプロダクション主体の製造業では強みを発揮する一方、スピードが要の情報社会では、企業間のヨコの流動性が不足し、弱みに転じると分析していたのです。模倣品業者との戦いは、まさにスピードが命であり、情報をいかにコントロールするかが運命の分かれ道なのですから、タテ型構造の組織だけでは限界があることは自明だったわけですね。

当時は、模倣品対策がなかなか進展しない日系企業をどのように支援していくべきかについて日々模索していましたが、この「日米会社比較」と出会ったことが一つの契機となって、現地ベースでの日系企業の情報交流や欧米企業との連携をはかるために、北京日本人商工会議所にIPG (Intellectual Property Group) を設立するに到りました。設立に当たってはいろいろと苦勞もありましたが、昨年は、北京IPGが設立10周年を迎えることができ、同種のIPGは今では上海、広州をはじめ、他国でも設立されているようです。こうしたIPGの仕組みによって、現地ベースでの日系企業の情報連携が図られ、グローバル化への対応に役立っているのであればうれしい限りです。

中国に駐在する日本人は大きく分けて、元々中国の専門家である方々と他の分野が専門でたまたま中国に赴任している人に分けることができます。当然、前者の方々は中国での実務歴も長く、中国語も堪能で日中の歴史等にも非常に詳しい方々です。私の場合は、当然、後者にあたりますが、そのような非中国専門家にとっても中国問題の常識を身につけておくことは非常に重要です。しかし、日中間で常に話題となる「台湾との関係」、「反日運動」、「靖国神社問題」、「ODAの経緯」等については、断片的な新聞報道や、最初から結論ありきの論説等は多くあるものの、その本質的な問題や外交上の経緯などについては公に語られることが少なく、中国歴が短い者にとっては理解が難しい問題でした。本書は、こうした問題について、外交官の立場から非常に大胆に且つ明快に解説しており、中国関係者必読の本であると思います。

実は、著者の杉本氏は、私が北京駐在中に日本大使館の経済部長(公使)を務められており、何回かお話をさせて頂いたり、模倣品対策活動の一環として、国家質量管理局等の政府機関にも出向いて頂いたこともあったのですが、本書で解説されているような、中国問題の本質について教えて頂く機会には恵まれませんでした。私の帰国後、杉本氏は上海総領事に転出され、2004年には上海総領事館の職員が機密漏洩を苦にして自殺するという事件に遭遇されました。そして、その直後に杉本氏ご本人が末期ガンに冒されていることが判明し、病床にあって、外交官としての最後の使命として書き記されたのが本書なのです。

本書では、社会主義国でありながら深刻度が増している貧富の格差問題や、日本人にはわかりにくい政治と人民解放軍の微妙な関係についても、その背景を含めて解説がなされています。

また、本書では、「中国認識で大切なことは、各種データによって観念的に中国を観るのではなく、できるだけ机上の理論を排した現実に即して、中国を理解することだと考える。なかでも、中国共産党が支配する「中華人民共和国中国」の現体制と「中国人一般」を同一視しないことが肝要だと考えている。」「中国の場合、共産党の一角独

1) 日中経済協会北京事務所知財権室「The China Anti-Counterfeiting Coalition その背景と紹介」等 AIPPI (2001) Vol.45, No.4, pp.227-249  
[http://www.jetro-pkip.org/upload\\_file/2007033062324641.pdf](http://www.jetro-pkip.org/upload_file/2007033062324641.pdf)  
 2) 拙稿「中国における模倣品問題の現状と対策」知財管理, Vol.52, No.8, 2002, pp.1127-1143

裁で一枚岩、中央政府が方針を決定すると命令一下、末端まで浸透するようなイメージを抱きがちであるが、実際には地方の権力者が跋扈していて、なかなか一筋縄にはいかない。彼らの態度は一言でいえば、面従腹背。既得権を手放そうとしない権力者の抵抗はじつに手ごわい」と述べ、対中国の方策を検討する上での要諦も示しています。

私が帰国して5年後の2006年に、偶然に新聞紙上でこの本が刊行されたことを知り、早速読んでみたのですが、駐在員として知っておきたかった様々な内容に触れ、もっと早くこの本に出会いたかったとつくづく感じ入りました。その後間もなくして、当時の北京大使を囲む会の席上で杉本氏の訃報に接することとなりました。本当に残念と感じた次第です。

## 「ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則」

ジェームズ・C・コリンズ 著  
日経BP社

最近は、久しぶりの知人と出会ったりすると、これまで読んだ本の中で良かったものを教えてもらうことにしています。この本は何年か前に大学の先輩から勧められたもので、「ビジョナリー・カンパニー時代を超える生存の原則」(1995年)の続編として2001年に発行されたものです<sup>3)</sup>。

経営書については、「マネジメント」や「エクセレント・カンパニー」等をはじめとして、数多くの古典的ベストセラーがあるわけですが、特許庁内で働いていた頃の私は、こうした経営書にはあまり関心がなく、経営戦略や経営哲学などは営利企業固有の問題と考えていました。

しかし、庁外に出向しているときに、組織の業務効率化計画、在庫管理等を担当し、経営全般にも携わることがありました。そのときに、職員の一人から勧められた、エリヤフ・ゴールドラット著「ザ・ゴール ― 企業の究極の目的とは何か」(ダイヤモンド社)を読んだのが経営書との初めての出会いとなりました。また、この頃には、メーカーに就職し、以前はエンジニアであった大学の同級生の中にも経営部門に就く者が現れはじめ、クラス会でもベストセラーとなっている経営書が話題となったりしていました。この種の書籍を読んで新鮮に感じたことの一つが、経営書に書かれている考え方は、企業だけでなく政府機関や公共

機関など、あらゆる組織に適用できるということでした。『もしドラ』<sup>4)</sup>の例にもあるように、そのようなことは当たり前のことだったのですが、恥ずかしながら、当時の私にとっては実に意外なことでした。

こうしたことを経験して、特許庁に帰任した頃に読んだのがここで紹介する「ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則」でした。

この本の特徴は、28社もの優秀な企業同士を過去50年間の新聞記事や膨大なヒアリングを踏まえて調査し、普通の「優良企業」と飛躍的に発展する「偉大な企業」の違いがどこにあるのかを比較・分析した点にあります。企業の活動内容やリーダーシップを含めた行動のメカニズムを実に詳細にかつ具体的に掘り下げて分析し、飛躍するための要因を洗い出しています。分析の対象となった企業は一応の優良企業ですから、いずれもある程度の優秀な人材、組織、業界での強みを有しているのですが、その中でも飛躍できる企業とそこそこで終わってしまう企業に分かれてしまうのはどこに原因があるのか、実に興味深く分析しています。

著者は飛躍を遂げる企業の条件として「謙虚さと不屈の精神を持ったリーダーシップ」、「基本的な価値観と目的の適合性によって選んだ人材」、「最後には必ず勝つとの信念」、「規律ある文化の浸透」などの項目を挙げ、そうした要件が揃ったところに、成功の弾み車が回りだし、飛躍的な発展が訪れるとしています。

それ以前に読んだ経営書は、いずれも業務効率化や在庫管理といった単項目について解説したものであったのですが、本書では、リーダーシップの性格、人材、規律ある文化、自社の強みといった、組織を取り巻く様々な要因が整合的に重なり合ったときに成功への弾み車が静かに動き始めると説いているのです。

翻って、100年以上の歴史を誇る我が特許庁はどうでしょうか。様々な人材や重厚な組織、詳細な規則や基準、膨大なDBなどを揃え、世界の「優良特許庁」の一つには違いないと思いますが、PPHやPCTの三極の比較分析の結果<sup>5)</sup>などからも明らかなように、改善しなければならない点はまだまだ多いと思います。これからの世界的な制度競争の中で、「偉大な特許庁」として生き残るために、既に備わっている要素を如何に改良して整合的に再構築してゆくべきか。特許庁の成果物が“Made by JPO”としてユーザーからの信頼を勝ち得るため、成功への弾み車をどの様にして回してゆくのか、いろいろと考えさせられる本でした。



3) 私はまだ読んでいませんが、その後、「ビジョナリー・カンパニー3 衰退の五段階」、「ビジョナリー・カンパニー【特別編】」も刊行されているようです。

4) 岩崎夏海著「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」(ダイヤモンド社)

5) 調整課他「PPHやPCTを利用した特許出願に関する日米欧三極審査比較分析」知財管理, Vol.61, No.9, 2011, pp.1389-1402

「グローバル・マインド 超一流の思考原理  
日本人はなぜ正解のない問題に弱いのか」

藤井 清孝 著 ダイヤモンド社

最近、大学時代の研究室の同級生が、藤井清孝氏の「グローバル・イノベーション」を勧めてくれました。新たなビジネスモデルに取り組んでいる彼にとっては、「藤井氏の言っていることがピンピン心に響いてくる」そうで、「今やとてつもなく大きなチャンスに直面していることが実感できる」と興奮気味に説明してくれました。しかし、私が読んでみたくなったのは、同じ著者の「グローバル・マインド 超一流の思考原理 日本人はなぜ正解のない問題に弱いのか」(ダイヤモンド社)でした。



藤井氏は米国でMBA取得後に外資系企業の社長を歴任された方で、私とほぼ同年代の国際ビジネスマンです。本書の内容は、著者の就活から外資企業の社長を歴任する間の自伝的な部分とそれらの経験から導き出された今後の日本への提言部分からなっています。自伝的な内容自体も非常に興味深かったのですが、私にとっては提言の部分に非常に耳が痛い指摘が多く、最近2年間で読んだ本の中では最もインパクトの大きな本となりました。

この本の中で藤井氏は、グローバル化に対応するためには、日本人が「グローバルに通用する精神構造」を持つことが必要であるとし、具体的な問題点として、(1)日本人の習性として「誤りを犯すことへの恐怖」、「正解への呪縛」があり、リスクを取らない傾向にあること、(2)英語がこれからの世界でのOSであり、英語で発信できない国は素通りされること、(3)論理的思考の鍵は「説得力」にあり、論理の流れの完結性があっても、具体的な価値のない情報は相手にされないこと等を指摘しています。

いずれの点も思い当たる節が多く、何とかしなければ、と焦る気持ちにもなるのですが、一方で著者は、日本の勝機の一つに、伝統的な現場力の強さ、当たり前のことをきちんとやる能力 (Operational Excellence) の高さを挙げ、こうした能力は世界中を見渡しても日本がダントツで一位であると述べています。そして、このような現場力は一朝一夕ではできないことから、マインドセットを切り替えると共に、「構想力」さえ備えれば、日本には大いにチャンスがあるとも主張しているのです。

21世紀のキーワードの一つが「グローバル化」であることは疑いの余地がなく、近年の特許行政においても、様々なグローバル関連施策が展開されています。他庁とのワークシェアリング、制度・運用の調和の議論、PPHを中心とする国際的な連携スキーム等が本格的に動き出していることはご存じのとおりです。また、諸外国特許庁との審査

官同士の交流も日常的になり、実際に外国の審査官との交流の経験を持つ審査官の数も相当数に上っていると思いますが、我々のマインドセットはどうでしょうか。これからは施策だけでなく、我々自身のマインドセットもグローバル化に対応して切り替え、国内外での様々な議論にクールに対応し、論理的なディベートができるようにならなければならないのだと感じた次第です。

## おわりに

これまでのわずかな経験をもとに、出会った本の読後感を振り返ってみました。いくらかでも読者諸氏の参考になれば幸いです。ただ、あくまでも私が個人的にインパクトを受けた本ですから、不幸にして、自分にはサッパリ?ということもあるかもしれません。その際にご容赦下さい。

大震災からの復興、急激な円高や世界的な景気低迷などの大きな課題に加えて、公務員制度の見直しなど、我々自身を取り巻く環境も先が見通せない状況が続いています。しかし、そうしたときこそ、5年先、10年先の自分のビジョン、「グローバル・マインド」の著者の藤井氏がいうところの、それぞれの人生における「個別解」をしっかり見つけ、それに向かってチャレンジすることが重要なのではないでしょうか。

「ケータイに頼らず、五感を研ぎ澄ませて熱く語ろう。「熱さ」は人に伝染し、大きな力を生む。人生は山あり谷ありだ。多様な経験を通じて強靱な免疫力を付けよう。そしてリスクを恐れず新しいことにチャレンジしよう。」

——「グローバル・マインド」“おわりに”から抜粋——

## profile

関 和郎 (せき かずお)

昭和57年4月	特許庁入庁 (審査第五部半導体機器)
昭和61年4月	審査官昇任 (審査第五部半導体機器)
平成6年2月	審査第二部調整課審査基準室長補佐
平成7年10月	総務部総務課長補佐
平成10年1月	(財) 日中経済協会 北京事務所 知的財産権室長
平成13年4月	(財) 知的財産研究所 研究部長
平成15年7月	特許審査第三部上席総括審査官 (電子素材加工)
平成16年7月	特許審査第三部上席総括審査官 (セラミックス)
平成17年4月	(財) 工業所有権協力センター 企画部長
平成19年7月	特許審査第三部審査長 (高分子)
平成20年7月	特許審査第三部上席審査長 (有機化学)
平成21年7月	審判部審判課長
平成23年7月	特許審査第四部長 (現職)