

# LINDAからのIPニュース



第119号  
2019年4月

## リンダと長澤様との対談録

キヤノン株式会社

常務執行役員 知的財産法務本部長

長澤 健一

北京林達劉知識産権代理事務所

所長 弁理士 劉 新宇

### はじめに

いきいきと生きるために必要不可欠なのは、新鮮な気持ち、溢れ出る創造力、いつまでも枯れることのない情熱と自信を抱き続けることだと、私は思っています。

キヤノン株式会社の長澤様からお話を伺うたびに、私は啓発を受けて、その思いが深まり、新たな事柄にチャレンジしようという気持ちになれます。

今回は、昨年の12月2日に上海で行った長澤様へのインタビューをご紹介します。読者の皆様がそこから生きるヒントを読み取っていただければ幸いです。皆様と一緒に夢を抱きながら、決して諦めることなく、今以上の自分と出会うことができる明るい未来を信じて、前に向かって進みましょう。

リンダ



リンダ： こんにちは。本日は、お忙しいところ、私のインタビューにお越しいただき、誠にありがとうございます。長澤様とこのような形でお会いでき、とても光栄に思います。ぜひこのFace-to-Faceの機会を利用していろいろお話できることを願っています。私は実は何年も前に長澤様と2つの約束をしましたね。1つ目は、私が大好きな京都を、長澤様の目線でご紹介いただくことですが、これは今後の楽しみにとっておきたいと思います。もう1つの約束は長澤様にインタビューして、知財関連のことをいろいろ伺うことだったのです。今日は2つ目の約束をとうとう実現でき、とても嬉しく思っています。

長澤：こちらこそ、本日のインタビューをととても楽しみにしています。

リンダ：早速ですが、本日のインタビュー内容に入りましょう。まず1つ目のご質問ですが、長澤様はこれまで知財業界において30年以上お仕事をされ、数多くの大事件を経験されたかと思います。長年積み重ねてきた国際的な交渉及び知財関連訴訟の経験を活かして、交渉や訴訟の結果に基づき、御社のビジネス戦略や生産戦略をどのように調整されていますか。話せる範囲内で結構ですから、ご感想をお聞かせいただければ幸いです。



生命的意義就在於讓生活有了色彩和感動

長澤：この質問に対しては、たぶんご参考になるお答えを申し上げることはできないかと思います。なぜかという、交渉や訴訟の結果でビジネスの仕組みや戦略を変えることは負けを意味するからです。そうならないように、交渉に入るずっと前から準備し、交渉もそのビジネス戦略や生産戦略を変えなくて済むようにしなければなりません。だから、交渉や訴訟の結果で事業戦略や生産戦略を変えることは基本的にはありえませんが、その観点では、事業が5年先に何をするかなどは大体理解した上で、交渉に臨むのです。交渉は事業が

計画通りにできるように行うものであり、知財の交渉で事業戦略や生産戦略を調整することはあってはならないと考えています。

パテントロールとの訴訟や交渉は別として、一般的な会社同士ではできるかぎり交渉で係争を収束させるのが普通です。相手が訴えても訴え返せるから、訴訟合戦に持ち込むというのは互いに全くwin-winになりません。交渉の中では、条件に関して譲ったり譲られたりしますが、キヤノンは、基本的に自分のビジネス戦略や生産戦略を変えることはありません。事業が主に考えているのは3年後から5年後のことですが、私は10年後の姿を予測し、「今」の交渉をしています。

たとえば、ある会社と交渉したときも、訴訟合戦に持ち込むことなく粘り強く交渉してきました。大体3年間ぐらいかかりましたが、今、IoTの時代が思ったより早く近づいてきていると感じる中で、その会社とはお互いにビジネス上は全く競合していないため、お互いが相手方の特許を自分のビジネスには自由に使えるようにしたほうが絶対に双方にとって得だと思いました。ですから、話し合いの中でもお互いが、絶対に訴えたりするようなことはしないという基本的な考え方を持っていると感じていました。つまり、事業が自由にビジネスを展開できることを前提に、知財の戦略を立て、訴訟や交渉などを行うのであって、知財訴訟や交渉によって事業を調整するというのは、順序が逆だと思います。但し、事業のトップが考えていることが3年～5年先のことであれば、それ以上先のことはまず自分で予想するようにします。予想が外れるときは、すでに事業戦略そのものが変わっていますので、知財の戦略も変えなければならないことがあります。むしろ、事業戦略の変化に応じて知財戦略を柔軟に変更するということが私の得意な手法かもしれません。2010年に本部長にさせていただいてから、様々な訴訟や係争がありましたけど、私はビジネスの戦略を変えさせたことは一度もないと思っています。

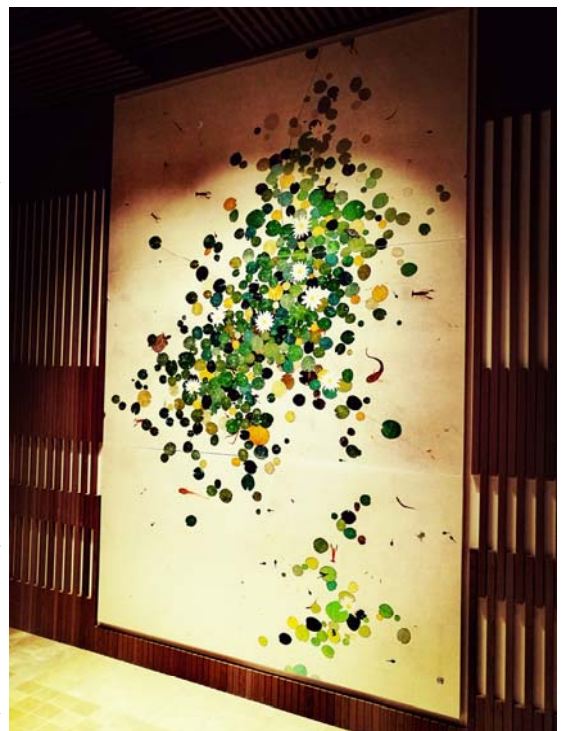
ただ、会社が事業で稼いでいるうちは、いま述べた考えで間違いないと思う一方、事業で儲からなくなって赤字になったときは、少し違う考えを持たなければなりません。そのときは全然違う知財戦略が必要になってくると思います。たとえば、事業は何千億の赤字になってしまった場合には知財が稼ぐしかないのです。そういう状況になったら、私も知財の金銭化を図ると思います。しかし、現時点では、事業部門より早く、その事業はどのような方向に進むべきか考えて、その方向に進む際に障害になる特許を自由に使えるように作戦を立てます。こういう会社がこの特許ポートフォリオをもっているから、この会社と交渉して、クロスライセンスして自由に使えるように交渉戦略を作ります。

そのような、知財の交渉戦略を実行している際に、困ることがあるのはM&Aです。比較的大きな会社を急に買収したとき、これまでのビジネスと全く違うビジネスが突如、キヤノングループ内で始まるからです。そのような時には知財戦略や訴訟／係争戦略をいろいろな調整をしなければなりません。ただ、新規ビジネスを行う分野は日頃の経営との話からなんとなくは予想しています。最近の買収に関しても、ずっとこのままではまずいと思っていた分野の会社であり、そのような買収があるかもしれないと、ある程度の予想はしていました。

**リンダ:** いろいろ、ありがとうございます。さすがキヤノンさんはよくお考えだと感服いたしました。早速ですが、2つ目の質問をさせていただきます。御社は欧米企業との交渉又は訴訟の中で、日系企業として、欧米企業の考え方や行動などとの違いを感じられたことがありますか。また、長澤様はどのようにお考えですか。私はよくアメリカへ出張しますが、ヨーロッパとアメリカの考え方は中国とはやはり違っています。長澤様はアメリカやヨーロッパに長年住んでおられたので、これらの違いについて、どのようにお考えでいらっしゃいますか。これらの違いに対して、どのような対応策を取ることで、交渉や裁判を会社にとって、有利な方向に導くことができるでしょうか。つまり、どのようにすれば、「彼を知り己を知れば百戦して殆うからず」のようになれるのでしょうか。

**長澤:** これは面白い質問です。もともと企業同士で交渉するとき、そんなに驚くほどの違いはないと思いますが、やはり少し違いがありますね。その違いは、まず分かりやすいか、分かりにくいかという点については、アメリカ、韓国とフランスは分かりやすいと思います。分かりにくいのはドイツ、日本と中国です。

アメリカ人が交渉相手になるときは、もちろん会社があって、その会社で勤務しているのですが、交渉の主人公は自分であり、自分が認められるため、もしくは、成長するために仕事をしているように感じます。従って、その交渉相手の属する会社にとって有利であるという条件だけではなく、その交渉している人の手柄になる等、交渉している人そのものにとっても好ましい条件を考えます。日本人が交渉相手の場合はまったく逆で、その交渉相手個人はどうしてもよく、純粋にその人が属する会社や事業のためになるのかどうかを考えていることが多いと思います。韓国人も特に財閥系の会社ではその会社を守る気持ちは強い印象がありますので、交渉を重ねるうちに、この人はどういう条件が欲しいのか、どうすればwin-winになるか、どこを譲るか譲らないかなど、少しずつ分かってきます。但し、日本と韓国の違いとして、日本の交渉相手の方が会社のことを優先的に考えている割には、そう思われ



るようなことは言わないようにも思います。中国の方と話をする際に分かりにくい点は、最初は心を読まれないようにすることです。中国人が交渉相手になる場合、知財の場合ですが、交渉相手自身が成長するために頑張っているという面もあり、国のために仕事をしている面もあり、そのどちらを優先しているのか分からないことが多いですね。ドイツ人も分かり難いと思います。法に忠実で議論は明白であるように見えていますが、実はあまり本音を言いません。フランス人は自分の本音をかなり言います。これに対して、ドイツ人は非常に規則に忠実で、様々なルールを注意して遵守しており、ルールがあることは言わずに交渉に応じることができないことを説明しようとしています。特に、今まで前例がない場合には、交渉の合意を躊躇します。イギリス人とは交渉上の経験はありませんので、コメントできません。

これらの国の方々が、それぞれ、個人を重視するのか、会社や公を重視するのかという点でいうと、日本、中国、ドイツは会社や公を大事にする傾向があります。一番、会社や公を大事にするのは日本でしょうか。中国の方は、どちらかという公を重視して考えますが、人によってどちらなのか分からない場合があります。ドイツ人は日本人と中国人の中間のように感じます。アメリカ、韓国、フランスは分かりやすいと述べましたが、アメリカ人とフランス人は個人重視であり、韓国人はどちらかという公や会社を重視しているというイメージが強いです。

**リンダ:** 面白い話ですね。確かに仰るとおりだと思います。続いて、これらの違いに対して、御社はどのような対応策を取っておられるのですか。どのようにして交渉や裁判を会社にとって、有利な方向へ導いているのですか。

**長澤:** 対応策というわけではないですが、日本の会社や個人は、他国の人からは何を欲しているのか、何を狙っているのか分かりにくいイメージがあります。そこで、私は敢えて分かりやすいように振舞おうと思っています。そうすると、交渉時間が短くなりますし相手方がいきなりキヤノンを訴えにくくなります。ただ、それでも相手方が本音を隠している場合、特に、合理的ではない話を続けている場合には、こちらが先に訴えるかもしれません。特に、明らかな特許侵害品を作っている相手や、完全に故意で侵害していると思われる相手だと、まともな交渉はできませんので、訴えると思います。普通の大きな会社の場合は、話がよく分からない場合、訴えるかもしれません。訴える可能性が高いのは、交渉において相手の本音が分かり難い、日本、中国、もしくはドイツの会社になると思います。アメリカと韓国の会社は、交渉で欲しているものが分かりやすいので、妥協案を考えやすいため訴える可能性は比較的低いように思います。



と、交渉時間が短くなりますし相手方がいきなりキヤノンを訴えにくくなります。ただ、それでも相手方が本音を隠している場合、特に、合理的ではない話を続けている場合には、こちらが先に訴えるかもしれません。特に、明らかな特許侵害品を作っている相手や、完全に故意で侵害していると思われる相手だと、まともな交渉はできませんので、訴えると思います。普通の大きな会社の場合は、話がよく分からない場合、訴えるかもしれません。訴える可能性が高いのは、交渉において相手の本音が分かり難い、日本、中国、もしくはドイツの会社になると思います。アメリカと韓国の会社は、交渉で欲しているものが分かりやすいので、妥協案を考えやすいため訴える可能性は比較的低いように思います。

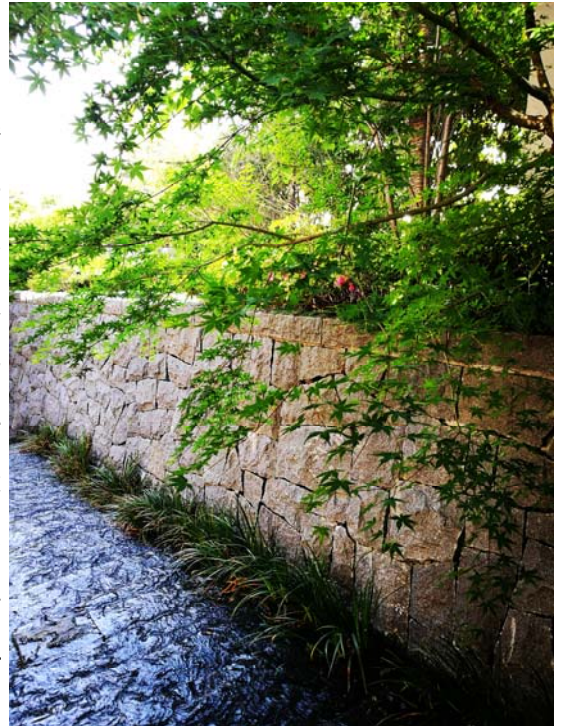
基本的には、訴訟をしないのが一番いいと思います。実は本部長になってから、明らかに故意で特許侵害品を製造もしくは販売している会社以外を原告で訴訟したことはほとんどありませんでした。しかし、キヤノンは一昨年くらいから交渉相手を訴えるケースが出てきました。それは、相手方の主張が合理的ではないケースが増えてきましたし、何を目的にしているか分からないことも増えてきたせいです。我々が、合理的に共に納得できそうな和解案を提示しているのに、合理的な説明がなく、我田引水的な議論を繰り返す会社については、ある時点で故意と判断して訴訟することもあります。

リンダ：詳しくご紹介いただき、誠にありがとうございます。とても勉強になりました。

次の質問に移ります。御社は世界的にもとても有名な大手企業で、伝統のある企業でもあり、先進的な技術を保有されている企業でもあります。知財戦略には、攻めと守りという2つの方向があります。先ほど長澤様をご紹介くださいましたが、御社は訴訟を提起することが少なく、事業を進めておられるとのことですが、御社は大企業として、他社と競争しながら、イノベーションを進めていかなければならないと思います。ですから、自社のイノベーション力の向上とライバルとの競争の間で、御社はどのように攻めと守りのバランスを取られていますか。

長澤：そうですね。事業の攻めと守りはいずれもとても重要だと思います。他社に自社の特許を使われてしまって、お金を支払ってもらって解決することは、基本的には事業を守るということにはなっていないと思います。事業を守るというのは、そのような単純な話ではなく、また、知財の攻めか守りかという話でもなく、知財活動の結果として何を不得、どうやって事業に稼がせるかということだと思います。また、そのような交渉において、どのような事業を重視するのかということなどを常に考えていますし、場合によっては事業は諦めて知財権だけでライセンス料や売却益で収益を改善するという考え方もあると思います。

また、事業を「守る」といっても、純粹に他社に攻撃をすることなく、自社の製品を特許で守っていくということではなくて、実は、それとはまったく逆に、事業を守るためにこちらから攻めていくことが多いのです。どの会社を攻めるのか、どうやって攻めるのか、常に一生懸命に考えています。交渉も同様で、先に仕掛けた方が有利になることが多いと思います。いわゆる「先手必勝」だと思うのです。つまり、「守り」と称して、全く他社に対して仕掛けることがない会社が、ある権利者から警告書を貰ったら、まずその警告書を読まなければいけませんし、その特許に関して検討しなければなりません。もし、その逆に、ある会社が被疑侵害者に先に相手より先に警告書を送付している場合には、相手方はその警告書や特許の内容を検討しなければいけません。相手方は、必死で検討することになりますが、相手方が検討している間に、次の弾（特許）、つまり、次の攻撃のための準備をすることもできます。仮に、相手方の検討が相手方に有利な検討結果であったとしても、次の攻撃に移ることができます。



これらの活動は何のためにやっているのかというと、事業に稼がせるためです。相手方から金を取ることに、特に、ライバル会社からお金を取ることに意味があります。相手方の事業にコストがかかることになり、自社の製品のコスト競争力を相対的に上げることができるからです。また、それ以外の目的としては、その会社が良い技術やいい特許を持っている場合には、それらの技術や特許を自社が自由に使えるようにすることです。相手方の会社に与えるライセンスの範囲より、自社が受けるライセンスの範囲が広いということは、自社の製品の方が相手方の製品よりも自由な設計が可能になり、製品の競争力を高めるといった効果があります。これが、事業に稼がせる、つまり、事業を守るということなのです。

知財戦略は基本的に事業を守り、事業に稼がせる仕事です。戦術的には、先に仕掛けたほうが交渉も戦略的にも有利にあることは確かだと思います。

**リンダ:** 本当にありがとうございます。1つ追加の質問ですが、長澤様が本部長として仕事に打ち込んでいらっしゃる姿は、大変魅力的だと思います。長澤様は、ご自分の魅力が役に立っているとお思いですか。またご自分は魅力のある人間だと思っていますか。

**長澤:** 私のことですか。普通の人ですよ。失敗もありますし、もちろん後悔もあります。

**リンダ:** しかし、私から見れば、長澤様はとても暖かい方だと思いますよ。いつも部下の皆さんのことをよく理解しようとされています。ですから、交渉も上手く進むのだと思います。

**長澤:** そうですね。なるべく自分をオープンにするからですかね。交渉相手が話してこなくなったら、訴訟になるから、なるべく相手のことを理解しようとしています。本部長として、部下を預かるという仕事も、部下のことをできる限り理解することが大事だと思います。

あと、もう一つは、強いて言えば、私はあまりプライドが高くないと思っています。例えば、扉を開いてもらいたいか、鞆を持ってもらいたいか、ファーストクラスでないと出張したくないということはないです。自分は、本当に自慢できる点はあまりなく、そんなに偉いとは思っていません。実は入社していた時に、同期で入社した人たちの中で自分が一番、仕事ができないなあと思っていた程です。その中で、何も特別な能力がないのは私だけだと思っていましたし、当時は、一生食べていけたらいいという程度に自分のことを考えていました。給料について生活ができるレベルまでもらえればいいと思っていました。

たまたまこういうポジションになったのは本当にラッキーです。ラッキーと思っても、自分が偉くてすごいという思いはあまりないです。ただ、たまたまこういう性格や一部の能力が、知財の仕事に合っていたと思いますし、いろんな先輩、交渉相手、学者、弁護士や弁理士とも出会うことができました。また、同じ知財内の同じ世代に優秀で能力の高い人もいたので、「彼らに負けたくないなあ」という思いもあり、それも自分を成長させてくれた要因であったと思います。彼らに能力で負けている場合には、彼らにできないことや得意ではないことを自分はやろうと思いました。



い人もいたので、「彼らに負けたくないなあ」という思いもあり、それも自分を成長させてくれた要因であったと思います。彼らに能力で負けている場合には、彼らにできないことや得意ではないことを自分はやろうと思いました。

**リンダ:** 先ほど、長澤様がお話になった「部下の得意ではないことをやろうと思った」というお話を伺い、本当に感動いたしました。実は、今日の午前中、弊所の上海オフィスのメンバーにも同じような話をしたので。具体的には、部下をどのように教育するか、部下の能力を如何にして活用するかということですが、やはり部下にできることは全部任せ、困難なことは自分でやる、そうすれば、いいチームが作れます。中国には、「他人に便利さを与え、自分に困難を残す」という格言があります。私はそれとは逆です。いつも便利なことを自分に残して、困難なことを魏先生、李先生及び林達劉の所員に任せていますから(笑)。

**長澤:** 実は、私は能力が高く、信用している部下にはできる限り仕事を任せようとしています。それで、うまくいかなければ仕方がない、私がやってもうまくいかなかったと考えます。むしろ、仕事を任された部下が自分自身で長期的な視点で知財戦略を考え、権利化戦略や交渉戦略を考えることに集中してくれると思います。「次はどうしよう、この会社と交渉したい、この会社はこういうことをやっているから、今のうちにやりたい」というように彼らが動き出したら、私はまた次のことを考えることができます。ですから、私は基本的には非常にラッキーです。

**リンダ:** 長澤様はとても謙虚だと思います。ラッキーだとおっしゃっても、全てのことを他人に任せるのは最高の知恵だと思いますよ。

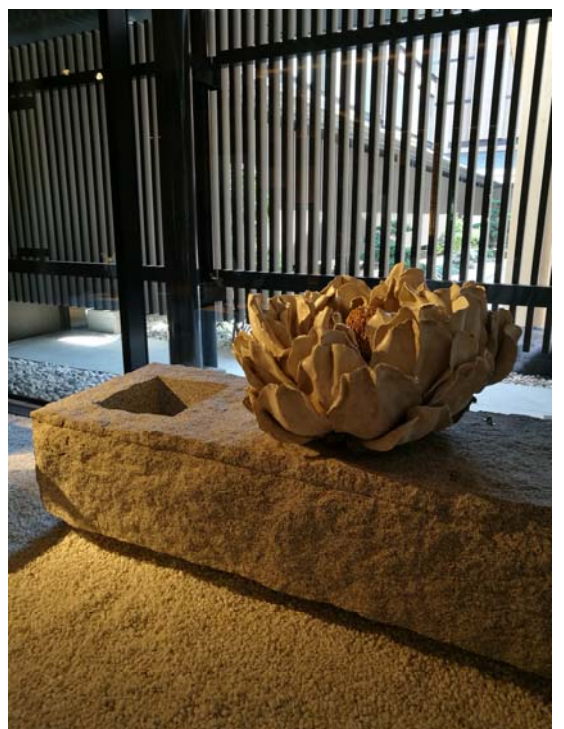
**長澤:** 知恵ではなくて、ある意味、勇気だと思いますよ(笑)。誰でも自分が最も信頼できるはずなのに、仕事をなるべく部下にまかせるということですから。しかし、部下に無条件に重要な仕事を任せるのは、次の時代のキヤノン考えた場合には最も重要なことだと考えています。

**リンダ:** そうですね。部下にできることだけではなく、できないことも彼らを信用して任せて、彼にどんどんトレーニングさせるべきですね。では、次の質問をさせていただきます。

長澤様は長年の仕事経験によって、ヨーロッパ、アメリカの社会や文化にもとても詳しいのではないのでしょうか。それは御社の人材の育成・管理にも深く関わり、御社の若い社員に対するトレーニング制度はとても充実していると思います。その点については、弊所も是非勉強したいと思います。若い社員により多くのチャンスを与えるべきだと考えています。

**長澤:** 私はもともと、ヨーロッパのトレーニーです。1993年(33歳)の時、初めてイギリスで一年間、弁理士事務所に勤め、法律を勉強する機会をもらいました。その一年間がなければ、今のような仕事はできなかったと思います。最初は、英語を喋れる訳ではないし、文化の違いも分かる訳ではありませんでしたが、それだけではなく一人で考え、一人で悩み、一人で結果を出すというプロセスが仕事に対する自信のようなものを生み出したように思います。

縁があってキヤノンの知財で働いているメンバー全員に対して言いたいことは、いずれ大きなことができる可能性があると思えるような人には必ずチャンスをあげたいと考えていることです。できる限り多くのキヤノン知財のメンバーに、そのような経験をさせてあげたいと思います。例えば、トレーニング目的で欧米に数か月滞在するプログラムを進めてもらいましたし、自分の海外出張の時にできる限り多くの人に経験を積んでもらうためにも、できるだけ、同じ人を連れて行かないようにしています。できれば、海外出張が初めての人を連れて行きたいとも思います。私も初めての海外出張は大変印象に残りましたし、緊張もしましたが、その刺激的な経験は自分の仕事への情熱を作ってくれました。そして、様々な性格と能力を持った人が、どういう仕事ができるのかということについていつも考えながら、彼らをリーダーとして成長させるチャンスを作りたいのです。



リンダ：そうですね。海外の会議でも日本でも長澤様にお会いする時、いつも違う知財部員を連れていらっしゃるんですね。その若い社員たちも積極的に勉強しているのですね。この点は、とても感銘を受けます。ですから、これから私もできるだけ毎回違う若い所員に、出張の機会を与え、いろいろ考えるチャンスを与えていきたいと思います。本当にありがとうございます。

次の質問ですが、IT技術の発展などで中国は急速に変化しています。このような国際標準の変化とIT時代の環境は御社の知財戦略にどのような影響をもたらしていますか。

長澤：私は最初に前知財本部長の田中さんから引き継いだ時に、すぐに手を付けなければいけないのはIT時代への対応だと思いました。田中さんは事業上のライバルを叩くことは精力的に行っておられましたが、2010年に私が知財本部長になった時に、手がついていないと思ったのは、特に米国のICT系の一流会社です。その頃、私はこれらの会社をITジャイアントと言う呼び方をしていました。まずは、これらの会社の手をつけようと考えましたが、それは中期的にネットワークの発達が見込まれたからです。当時は2010年だった訳ですけど、10年後の2020年の頃には、全ての製品が何らかの形でつながっているのではないかと思いました。そういう時代になると、うちの機械だけはスタンドアロン(Stand alone)でいいということはありませんので、まずそういう会社を勉強しようと考えました。

今ではそのITジャイアントといわれる会社とは、ほとんど接触をし、私もほとんどの会社の方とお会いしたことがあります。包括的相互ライセンスの可能性があれば、ほとんど会いに行きました。最近では、我々の会社とは全くビジネス上は関係のない分野の企業との関係も考えるべきであると思っています。例えば、自動車業界などの他業界の会社が出願している特許も、うちと決して無関係ではなく、ビールを製造している会社ですら無関係ではないと考えています。どんな会社であっても知財ではぶつかる可能性があるのです。しかし、それらの会社の特許を全て調べる余裕はありませんし、全ての会社と会って交渉することも実質的に不可能です。では、どの会社と会うのか、何を目的に交渉を開始するのかをできる限り早く決めて実行に移すことが大事です。我々が交渉する相手を考えている会社が先にキヤノンに接触してきた場合には、キヤノンが相対的には不利になると考えています。すなわち、先に話した「先手必勝」の活動ができないことになるからです。



キヤノンが自分でターゲットを決めて、キヤノンから仕掛けていくのは非常に大事です。例えば、何も仕掛けなくとも、キヤノンが何も動かなくても、結局はお互いに攻めあぐねて冷戦になるような会社には会わなくてもいいかもしれません。逆に、将来、大きな衝突をする可能性の高い会社は、先手を打って仕掛ける必要があり、早くからその動向について気をつけて見ていなければなりません。一方、会社の業績が悪くなってきていて、会社が潰れてしまう可能性があるような会社も、そのときの会社の状況やその会社の活動を見て、何をしてくるかを考え、こちらから積極的に接触すべきです。しかしながら、キヤノンの社内で読める特許の数は限られています。部下の人数が限られているからですが、人海戦術というのは現実的ではありません。その際に、社内のリソースをどこに集中させるかというの



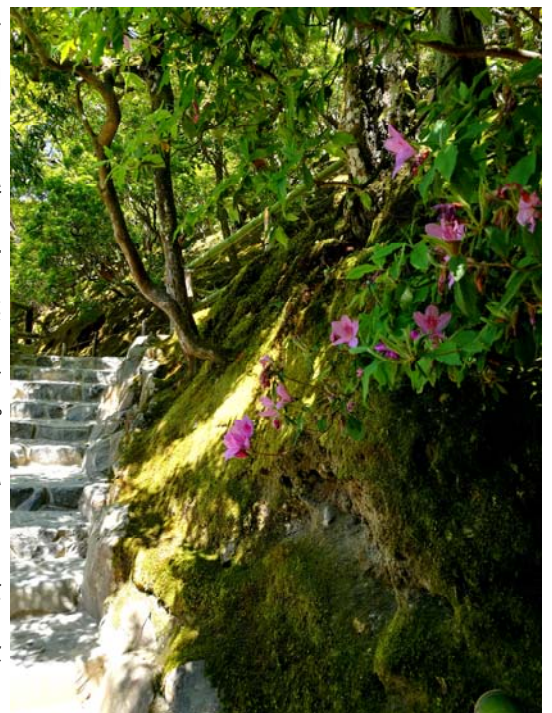
は大変難しい決断です。特に、昔からキヤノンの知財部門に在籍する真面目な人は全てくまなく読もうとする可能性があります。どの会社のどの特許を検討し、どの会社をターゲットにするか、そして、その会社のどういう特許を読むかなどの判断は、私やセンター所長以上の上級管理職の役割だと考えています。また、ビジネス上は競合していない相手と交渉することを前提に、様々な機会を利用して、そのような会社との交渉のきっかけを作ることは、今の私の重要な仕事のひとつだと思っています。

IoTにかかわる国際標準等、特に、現在そのような社会インフラを形成している技術の標準必須特許(SEP)を持っている各社に対して、キヤノンはどのように対抗して、我々の持っているSEPを用いて如何に仕掛けていくか、どういう優先順位でそれを行うかを考え、その活動を数年前から開始しています。画像関連の国際標準技術、Wi-Fiなどの無線通信技術、4Gや5G等の所謂移動体通信技術が社会インフラ的に利用されるようになり、それらが徐々に融合して、新たな仕組みやビジネスが生まれていくこととなります。その時代になった時に、うちの会社は何を武器にして対抗できるのか、どこでぶつかるのか、ぶつかっている時点でどのように押さえるのかなどいろいろ考えなければなりません。ますます複雑になっています。

**リンダ:** 途中で失礼ですが、IoTに対してキヤノンさんはどのように取り扱っていらっしゃるのですか。

**長澤:** うちには、例えばカメラがあってそのカメラで撮影された画像データの量はどんどん増えています。従って、それをクラウド上のストレージに蓄積することが一般的になるでしょうし、それには移動体通信技術が欠かせない技術になってきます。また、移動体通信を用いてインターネットへアクセスする必要も大きくなっていくと思います。今でも、キヤノンの多くの製品はウェブアクセスが必要であり、携帯型の製品でない場合にはローカルネットワークを使ってインターネットにアクセスすることができますが、最近では移動体通信、すなわち、3G、4G、5G等の技術、によりインターネットにアクセスする製品の方が増えていくと考えられます。

これからもうすぐ6Gの研究も始まる中、移動体通信を用いてインターネットにアクセスするユーザーがどんどん多くなって、そのような移動体通信技術を用いる製品やシステムもまた、どんどん増えていくでしょう。そのようなより多くの製品やシステムが用いる技術は、その発展が促進され、技術レベル的にも最も高くなり、例えば、最も重要になると思われるセキュリティ関連技術などについても最も強くなる可能性があります。つまり、自社の中のサーバーに蓄積されたデータを用いる、所謂オンプレのシステムでは、一生懸命データを守ろうとしても技術力が格段に上がったハッカーによって破られる時代が来るように思えるのです。一方、数多くの企業やシステムが移動体通信によるクラウドへのアクセスを行うようになれば、技術開発が進み、そのシステムのセキュリティの強さは恐らくオンプレのシステムより格段に強くなる時代が5年後から10年後に来ると思います。そうすると、社会インフラ全体の構造をシンプルにするためにも、全てのシステムがクラウドベースのシステムになる時代になる可能性が高いと思います。そういう時代に、どの企業が、知的財産的に優越的な立場にあるかを考え、そこでキヤノンはどの会社をターゲットに、何を目



的に話をするかを常に考えています。中国でも、日本でもほとんどすべての製品がインターネットを介して互いにつながり、クラウドシステムを利用し、AIが使われているような時代になります。例えば、自動車の中も、すべての製品（例えば、ナビ、ディスプレイ、カメラ、自動運転システム等）が移動体通信技術により、直接インターネットにつながる訳です。そのような、大きなうねりの中で、キヤノンのビジネスは、そのような大きな仕組みの中で重要な関連技術に関わる知的財産を数多く持っていれば、他社の攻撃によりビジネスができなくなる、もしくは、利益が出せないということ回避できます。それが大事だと考えています。

**リンダ:** ありがとうございます。本当に勉強になりました。

それでは5つ目の質問ですが、キヤノンさんは外国の知的財産権を代理する事務所をどのような基準で選択しているのですか。この質問は率直なご意見を伺いたいです。一体、どのようなサービスを提供すれば、キヤノンさんの心を打つことができるのでしょうか。ぜひご遠慮なくお話いただければと思います。今後更に頑張っていくために、是非参考にしたいと思います。

**長澤:** 事務所の通常の評価基準は、やはり能力ということになります。Prosecution やLitigationでの能力です。もう一つは、政治力でしょうか。その国での公の組織、例えば特許庁や裁判所等に対して発言力や影響力を持つかどうかということですが、但し、それで決めているものではないです。キヤノンの仕事をしてくれている事務所の中には、キヤノンのことを常に最優先で考えてくれ、キヤノンに何か貢献したいという気持ちが伝わってくる事務所があります。もちろん、どの事務所もキヤノンのためという姿勢を示して戴いていますが、本当はビジネスを最優先しているということを感じる事務所もあります。それが分かるのは、実際に何度か事務所の所長先生と話をした後ということになりますが、後者ではなく前者の事務所との付き合いが増えますし、企業の秘密といえる情報でもシェアすることになります。

事務所全体もそうですが、その中の一人一人の先生に関しても同様に、夫々の先生がどのような価値観で仕事をされているかを見えています。それはある一定以上の期間、一緒に仕事していなければ分かりません。初めてお会いする方については、分かりません。キヤノンに事務所の所長先生が来られて、その事務所に華々しい経歴があり、素晴らしい能力がある先生が数多くいることを徒に強調される事務所は、私はできる限り敬遠します。事務所員の過去の華々しい経歴と仕事をするわけではありませんから。

むしろ、本当に使ってみようと思う事務所に関しては、我々自身が事務所を訪問します。そうすると、その事務所の雰囲気分かります。ある仕事にかかる時間をできる限り少なくし、より多くの仕事をこなすように経営している事務所、すなわち、事務所経営、それも短期的な経営を重視している事務所は、そこで働く人が総じて暗い雰囲気を持っています。上からの要求が強いから、短い時間で多くの仕事をこなすため、皆が疲れている印象があります。そのような事務所は、いくら名前が知れている事務所であっても、仕事の質は高くありません。一方、そうではなく、所員の能力や自主性を重んじ、それに合わせて仕事をさせている事務所は事務所全体が明るい印象を受けます。このような事務所の雰囲気の違いは、事務所内を案内されるとほぼ分かります。

私がヨーロッパで仕事を始めたころ、特許の権利化ではなく、一般法務について相談できる弁護士のいる事務所とも仕事をしなければなりませんでした。そこで、3つの事務所を訪問しましたが、最も雰囲気の明るかった事務所に仕

事をお願いするようになりました。この事務所の所員の方々は大変真剣に仕事していました。また、時給は高くとも複雑な仕事に対して短時間の請求しかありません。このような経験からこの事務所を大変信用するようになりました。日本で現在使っている事務所も時々再訪問してみようと思っています。そうすれば、その事務所の雰囲気分かるからです。



リンダ：そうですね。今のお話を伺いまして、やはり長澤様とご縁があると思えました。先日、所内で配ったノートブックの中でまとめた話は2つのポイントがあります。1つはいい会社はきっと楽しいところだということです。仕事が楽しいことだと思えるからこそ、社員たちは一生懸命働きます。楽しくなければ、きっと長く続けられないですね。もう1つは家庭が必ず「富足」です。これは中国語ですが、豊かで足りるという意味です。お金があってもなくても、きっと心が満足しているということです。そうすると、皆と一緒に暮らしていけます。ですから、長澤様が事務所を選ぶ基準は最も相応しく、正しいと思えます。

そして、6つ目の質問ですが。実は、今日の午前中、うちの上海オフィスの法務部の部長である劉弁護士から質問されました。15年間林達劉グループを経営して、辛抱強く思う時があったと思いますが、そういう時、どのように踏ん張って乗り越えてきたのか、自分の直面する困難をどのように乗り越えてきたのかという質問でした。同じような質問ですが、長澤様はこのような輝かしいキャリアの中で、仕事上で「困難に直面した」時期や「何もかも上手くいき幸せに感じた」時期がありましたか。もしありましたら、目の前にある困難をどのように乗り越えてきたのでしょうか。また、何もかも上手くいっている時期に、どのようにして潜在的な問題を見つけ出し、より大きな突破を実現させたのでしょうか。

長澤：知財の仕事じゃないですが、私はリンダさんのお誕生日より一週間遅い1月31日に生まれました。日本の学年は4月2日生まれの子供から翌年の4月1日生まれの子供までが同じ学年になります。ですから、私は、40人程度のクラスメートのうち、体が小さい子ということになります。小学生になった最初の頃、とてもよくいじめられました。一年生から二年生になっても、怪我をさせられたこともありました。生意気だったか、口が悪かったかと反省しましたが、自分は余計なことをまた言って、上級生を怒らせて、暴力を受けるといった日々の繰り返しだったように思います。自分は喧嘩して勝てる体力はないし、毎日が辛かったと思います。唯、何となく時間が解決すると小さいながらに思っていました。転機になったのは、小学校の高学年になって、いい相棒ができて、漫才をやり始め、クラスの人気者になり、段々いじめられなくなりました。

ただ、何となく、その体験がトラウマになっていて、頭の中ではネガティブに考えてしまうことが中学校になっても社会人になっても残っていたように思います。なので、自分を変えたいという気持ちは30歳を過ぎても続いていました。その間に、結婚して子供も授かりましたが、その頃になってもトラウマはまだあったと思います。ただ、徐々に、自分が全力で一生懸命やったとすれば、それ以上は出来なかったのだから、自分を責める必要は無いと少しずつ思えるようになりました。

リンダ: ちょっと、聞きたいのですが、ずっといじめられていて、辛い思い出があるんですね。

長澤: 辛い思い出、いっぱいありました。

リンダ: その時、周りの人に認めてもらいたいと思ったのではないですか。

長澤: だから、そのときは、漫才をしたのだと思います。今から考えてみると、その時期があったから、社会人になって、辛いことがあっても、あの時のことを考えれば辛くは無いと考えられたのだと思います。上司に叱られても、誰かとぶつかっても、あの時の辛さを思うと落ち込むことはありませんでした。小さい頃、いじめられたときは、くよくよしました。考えても、考えても、何もいいことはなくて、二日経ったら、絶対考えないという決心をしました。もし自分がずるいこと、或いは、法律的によくないことをしたとしたら、それは、後悔しなければいけないですが、自分はそのような後ろめたいところはなく、自分では精一杯のことをした場合には、どんな失敗でも仕方ないことだと思うようにしました。こういう考え方をとれるようになったことで、すごく吹っ切れたような気がしますね。その後、すなわち、そういう割り切りができるようになってから、様々な経験を介して少しずつ、自分に自信が持てるようになりました。

リンダ: 子供時代は大変だったんですね。ちなみに困難に直面した時期についてですが、個人としても、会社としても、その成長・発展の間に、いろんな課題、難題に直面し、これらの困難を乗り越えたら、更に成長、発展できますが、なかなか乗り越えられない場合、中国では「ボトルネック」の時期とよく言われています。長澤様ご自身にとって、仕事上で「ボトルネック」の時期がありましたでしょうか。

長澤: 仕事上では多分ないと思います。なぜないかという、私は37年以上もキヤノンで知財の仕事をしていますが、8年間も同じ仕事を続けているのは、今回が初めてです。1993年に海外の特許事務所にトレーニーとして入って、英語を使って、特許の権利化のサポートだけではなくて、翻訳とか、法律・実務の勉強など、全く違うことができて退屈しませんでした。そして、帰国して直ぐに課長にして戴き、初めて部下をもらって、一緒に仕事をすることが、すごく楽しかったです。その後、技術センターにいた時に、海外の研究所の面倒を誰も見ていなかったのも、当時の知財本部長であった丸島さんに直訴して、管理センターの仕事も携わることができました。

その後、管理センターで仕事をした後、ヨーロッパへ今度は駐在員として出向することとなりました。その間、知財の仕事だけではなく新規事業を立ち上げる仕事にも携わりました。日本の役員でもあった副社長の片腕のような仕事、例えば、事業上の価格交渉、部品調達交渉などをやらせていただきました。これも、とても楽しかったです。帰ってきたときは、いきなり技術センターのセンター所長になりました。これはまた全く異なる仕事です。私はセンター所長に来た時、一緒に仕事をした部長さんが10人以上いて、その方々の能力がとても高く、しかも年上であったため、正直というと大変きつい時期でした。でもそれはそれでなかなかいい体験で、ストレス耐性も高くなったような気がします。その頃一緒に仕事をした部長さんに「あの頃はよくやったな」と言ってくれた方もおり、とても嬉しかったです。その後、アメリカで1年半間ぐらい駐在していました



が、最初はアメリカに慣れていなかったのですが、この期間も新鮮で、すごく楽しかったです。このように、いろんな場所でいろんな仕事をしたためか、ボトルネックといったものを感じる余裕がなかったのではないかと思います。

**リンダ:** なかなか素晴らしいキャリアですね。

**長澤:** でも、今回の本部長の仕事は長い期間となってきたので、そろそろ困難に直面するのではないかと思います(笑)。

**リンダ:** そうですね。ありがとうございます。

長澤様といろいろご交流できて本当に有意義なひと時を過ごすことができました。普段の仕事でも、長澤様をはじめとする皆様よりいろいろご支援いただき、心より感謝しております。これからも、事務所のパートナー・リーダーの育成、管理体制などの組織づくりについて、長澤様よりアドバイスなどの面でご協力をいただければ幸いです。

本日は、本当にいろいろありがとうございました。とても有意義なインタビューだと思います。



(今回のIPNEWSに掲載している写真は、弊所のリンダが撮影したものです。)

責任者: 代表取締役 弁護士 弁理士 魏 啓学(Chixue WEI)  
社長 弁理士 劉 新宇(Linda LIU)  
担当者: 所員 キン 英芳(Yingfang JIN) 張 輝(Ashley ZHANG)

北京林達劉知識産権代理事務所 企画室  
(Business Development Department, LINDA LIU & PARTNERS)  
〒100013 中国北京市東城区北三環東路36号 北京環球貿易中心C座16階  
Tel : 86-10-5825-6596(WEI) 86-10-5825-6089(LIU) 86-10-5825-6366(代表)  
Fax : 86-10-5957-5201(代表)  
E-mail: [ipnews@lindapatent.com](mailto:ipnews@lindapatent.com)  
Website: <http://www.lindapatent.com>