

# 特別インタビュー

## 企業における知財の意義〈前編〉

### 知財とは“飛び道具”である

はぶ  
土生 哲也

4月から企業の知財部門に配属された方々は、これからさまざまな研修を受け、経験を積んでいかれることでしょう。本稿では、そういった方々に初期段階で知財の本質をとらえていただくため、弁理士の土生哲也氏にインタビューした内容を前編・後編の2回にわたって掲載します。



#### Profile

##### 主な経歴

1989年：京都大学法学部卒業  
日本開発銀行(現・日本政策投資銀行)入行、ベンチャー向け知的財産権担保融資制度の立ち上げ等を担当  
1998年：新規事業投資(株)(政府系ベンチャーキャピタル) 出向  
2000年：弁理士登録  
2001年：土生特許事務所を開業  
URL <http://www.ipv.jp>  
Mail [ipvinfo@ipv.jp](mailto:ipvinfo@ipv.jp)

現在はソフトウェア・ビジネスモデル関連を専門とする弁理士として活動する傍ら、各種セミナーの講師としても活躍。特許庁の「知財戦略支援事業」や知的資本に着目したプロフェッショナルファーム・ICコラボレーションLLCに参画するなど、活動の場を広げている。

##### 主な著書

『知的財産の分析手法』(中央経済社)、『〈入門の入門〉知的財産のしくみ』(日本実業出版社)、『よくわかる知的財産権担保融資』(金融財政事情研究会)

#### 知的財産の位置づけ

——まず、基本的な知的財産の位置づけやあり方について解説してください。

まずは法律上の定義を確認します。知的財産基本法には、「発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報」と定義されています。

——いきなり堅い話からですね……。

いや、定義ですからご勘弁ください(笑)。企業が保有する形のない無形資産のうち、人材や顧客基盤などを知的資産<sup>\*1</sup>

と呼びますが、そのうち特許権などの知的財産権で保護し得る財産が知的財産という位置づけになります(図1)。

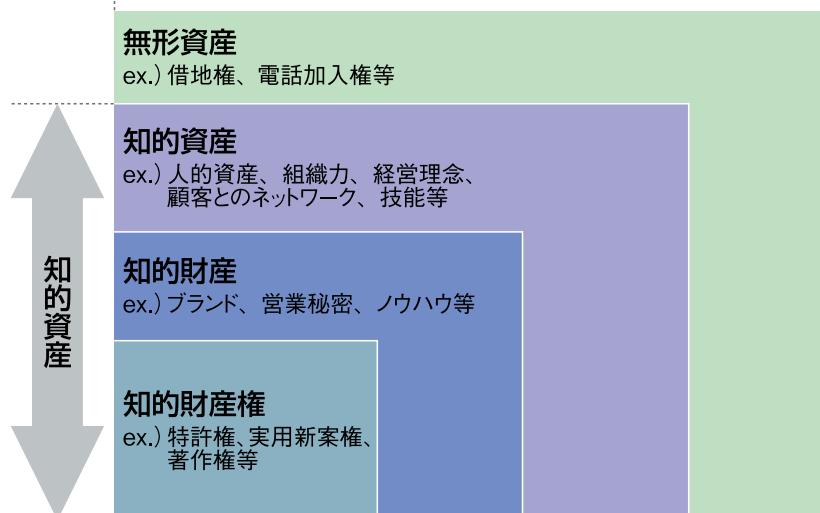
この知的財産を扱う仕事である知財業務も、あくまで企業活動の一部です。そのため、それが企業全体で目指している目標や、企業が抱える経営上の課題から離れた活動になってはいけません。

知的財産とは、企業が厳しい競争に勝ち抜いていくうえでの強みになるものなので、知財業務には企業の競争力をさらに高めていくという経営上の課題に貢献することが求められるのです。

——経営の目的や課題から離れるような知財活動が実際に起こり得ますか？

実は、よくある話です。例えば、特許

【図1 知的財産の位置づけ】※経済産業省・知的資産経営ポータルより



出願の件数を増やす、質の高い特許を取るといふのは、知財業務的に「よく頑張った」ということになりませんが、それが果たして事業に対してどのようなプラスの効果をもたらしたのか……。

「知財の課題」を解決することばかりにとらわれず、知的財産を扱うことで事業や経営にどのように貢献できるか、企業の一員として「経営の課題」を見失わないということが大切です。

### 競争力の源泉

#### —それでは、知的財産の意義とは？

知的財産とは、自社のオリジナリティーであり、他社との差異に結びつくものです。その差異が、事業の決め手になる要素と一致すれば、企業の競争力を大きく押し上げるものになります。

逆にいえば、企業の競争力を押し上げる、経営に役立つ知的財産とは、事業の決め手に作用するものでなければならないということです。

企業の競争力という観点から考えると、知的財産にとって最も重要なことは、「どれだけ差別化されているか」ではなく、「事業の決め手に対してどれだけ働くか」ということなのです。

#### —「事業の決め手になる要素」とはどのようなものなのでしょうか？

「顧客が商品やサービスを選択する理由」と言い換えてもいいかもしれませんね。それが独自技術に裏付けられた機能であることもあれば、商品やサービスの

知名度の場合もあるでしょう。

さらには、営業スタッフの接客対応や顧客との長年の取引関係などが重視されることもあると思います。

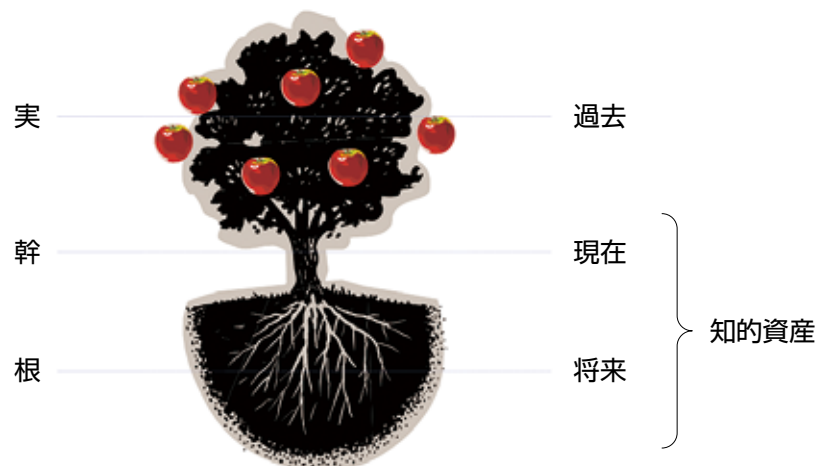
こうした事業の決め手に対して、知的財産に関連するもののほかに、人材や組織、顧客基盤等、より多くの要素が影響を与えるものです。そこで昨今注目されているのが知的資産という概念です。

知的資産には発明や著作物などの知的財産に加え、人材や組織力など、形の無い競争力の源泉が幅広く含まれます。

知的資産の意味をスッキリ理解していただくために、企業を樹木にたとえて考えてみましょう。余談ですが、『奇跡のリンゴ』（幻冬社）を読んだ方にはピンときやすいかもしれませんね（笑）。

樹木になる「実」は過去1年の活動成果が目に見える形で表れたもの、企業でいえば過去の実績を示す財務諸表です。

【図2 知的資産の概念】



※(株)ジェネックスパートナーズ作成

一方、その「実」を作り出すのが「幹」や「根」であり、来年もさらに豊かな実を結ぶためには、「幹」や「根」が健康であることが必要です。つまり、この「幹」や「根」に当たる部分が、企業に収益をもたらす知的資産なのです。

企業の将来を考えれば、「幹」や「根」である知的資産はとても重要ですね。

——知的資産も「事業の決め手に働く」ことが大切ということですね？

もちろんです。さらに、企業には市場での競争を勝ち抜いていくことが求められますから、その「事業の決め手に働く」要素が、他社と差別化された状態にあるならば、企業の競争力に大きく貢献することになります。

もし、その要素が不動産のような有形資産であれば、他社はその不動産を物理的に利用することができないので、おのずから差別化された状態が生じます。

ところが、占有することのできない無形資産である知的資産は、他社にも同じように利用されてしまうおそれがあります。他社にも利用され得ることを前提に、どのように差別化を実現するか。

そこが競争力の強化を考えるうえで、重要なポイントになってきます。

——その場合、どのように差別化を図ればいいのでしょうか。

大きく2つの方向性があります。一つは、自社の知的資産を他社以上に拡大することで差別化を実現するというもの、もう一つは、他社の知的資産の利用を抑えることで、相対的に優位となり、差別化を実現するというものです。前者は内的作用が差別化を生み出すのに対し（図3）、後者は外的作用が差別化を生み出すこととなります（図4）。

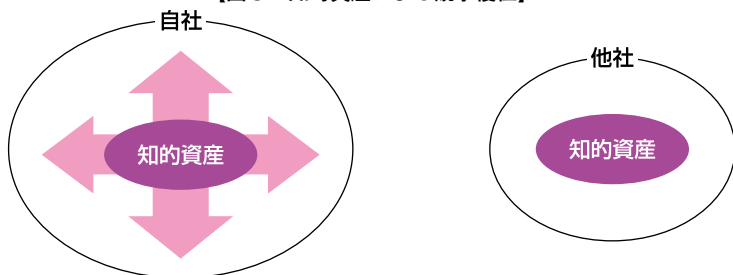
——抽象的でイメージしにくいですね。

左図を見てください。要するに、自分が大きくなることで優位に立つ、他人が大きくなるのを抑えることで優位に立つ、という2つの方向性があるのです。

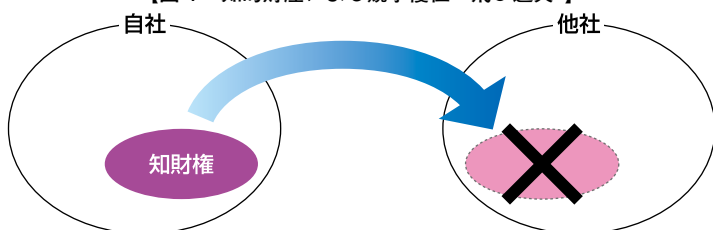
例えば、自社の人材、匠の技を駆使する技術者や、好感度の高い営業マンが、自社の商品やサービスが選ばれる決め手だったとします。

では、その人的資産はどのような資質を備えた人材で、どのように採用され、育成されてきたかを具体的に特定する。そこで特定された採用基準や研修制度などを、事業の決め手に働く知的資産を生み出す仕組みととらえ、さらにブラッ

【図3 知的資産による競争優位】



【図4 知的財産による競争優位“飛び道具”】



シュアアップして社内に幅広く展開していく。こうして匠の技や好感度の高い接客術を速く大きく広げることで、他社より優位に立てる可能性が高まります。

また、組織力が決め手になっているのであれば、その組織はどのような特徴を備えているのか。例えば、ある営業部門の成績がいつも優れているならば、その部門の人員構成はどうなっていて、どのような営業活動をしているのか。効果を発揮している要因が特定できれば、それを他の営業部門にも展開させていくことで、競争力を強化することができます。

以上が、知的資産により企業の競争力を高めるための基本的な考え方です。

#### 飛び道具を使いこなし、競争力を増す

#### ——知的財産の場合はどうですか？

知的財産も知的資産の一部なので、前述した方法論がそのまま適用できます。

優れた発明は多くの製品に活用したほうがいいし、顧客に支持されるブランドも幅広く利用すべきです。知的財産を競争優位に結び付けたい場合も同様、内側からの強化策が求められます。

加えて、前述したとおり、知的財産は知的資産のなかでも法律によって他社の行為をコントロールし得る資産です。すなわち、自社の資産を拡大することによって優位に立つだけでなく、外的に作用して他社の活動をコントロールできる、いわば“飛び道具”のような機能を備えているのが知的財産の特徴です。

#### ——飛び道具ですか？

表現がまずいですか？ しかし、特許契約交渉においても、有効特許の数のことを「弾の数」といいますよね。

#### ——なるほど。いいたとえです（笑）。

この“飛び道具”の使い方はさまざまで、他社の活動を禁止して独占状態が実現できる場合もあれば、他社からライセンス料を得てコスト面で優位に立つ場合もあります。クロスライセンス<sup>※2</sup>によって他社の知的財産の利用を獲得し、内的な強化策を後押しする使い方もありますが、いずれにしても外的な作用を有することが知的財産の特徴です。

以上をまとめると、知的財産を含めた知的資産は、企業内部での展開、内的な強化策によって競争力を高めていくことが基本戦略となりますが、そのなかで“飛び道具”として外的に作用する知的財産を有効に活用して、一層優位な立場を築ける可能性があるということです。知的財産とは、このような形で企業の競争力強化に貢献するものなのです。

#### ——しかし、現実のビジネスの世界では、特許を取得した者が必ず有利になるとは限りませんか？

そのとおりです。さまざまな要因が絡み合う現実の事業において、特許もその要因の一つであるにすぎません。

そうした現実も踏まえて、知的財産との向き合い方について、一步踏み込んで考えていく必要があるのです。

(次号に続く)

#### ※2) クロスライセンス

複数の企業が保有する特許権を互いにライセンスし合うこと。自社の特許発明が他社にも利用されることになるが、他社の特許発明の利用が可能になるというメリットがあり、特に1つの製品に多くの特許を要する電機等の分野で広く行われている。