

# 特別インタビュー

## 企業における知財の意義〈後編〉

### “飛び道具”も使いよう

はぶ  
土生 哲也

前編は、知的財産を“飛び道具”として、企業の競争力強化に貢献させようという話題でした。

後編は、現実のビジネスとリンクさせて、知的財産の意義やその本質についてさらに迫っていきたいと思います。



#### 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SSIONAL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)

#### 事業によって異なる特許の効果

——特許を取得したからといって、必ずビジネス上有利になるとは限りません。本来、強大な力を持つはずの特許が、企業の競争力に結び付かない要因とは？

さまざまな要因が考えられますが、1つの製品に関連する特許の数の違いを指摘されることが多いですね。

「一製品一特許」型の医薬品のような事業であれば、特許によって市場を独占することが可能ですが、電機などの「一製品多特許」型の事業では、いくつかの特許を取得したとしても直ちに独占には結び付きません。

こうした説明は特許が与える影響から事業を分類したものです。当然ながら事業の競争力を規定する要素は特許だけではありません。そこで、ここでは知的財産と知的財産の位置づけや役割を踏まえたうえで、事業における競争力と特許の関係をみていきましょう。

#### 事業の競争力と特許の関係

——「知的財産は“飛び道具”」と関係してくるのでしょうか。

そのとおりです。もう一度、ポイントを確認しておきましょう。

事業の決め手に働く知的財産は、企業

内部でその要素をできるだけ広く展開する——、すなわち企業の内部で知的資産を強化することが、企業の競争力を高めることに結び付いていきます。

これに対して知的財産の一部である知的財産は、外的に作用することを特徴としています。そのため、他社の活動をコントロールすること——、すなわち外部の行為から知的財産を保護することが、企業の競争力を高めることに結び付いていきます。

——2つの違いについては分かりました。それでは、両者はどのように関連してくるのでしょうか。

実際に事業の決め手として働く要素はさまざまであり、人材、組織力、顧客とのネットワークなどの知的資産、特許などの知的財産が複雑に絡み合い、企業の競争力や市場におけるポジションに影響を与えています。

こうした要素のうち、どの要素が事業の決め手に対してどの程度の比重を占めるかについては事業の性質によって異なりますが、ここでは決め手となる要素において、知的財産(特許)の占める比重に合わせて、競争優位を築くための基本戦略を整理してみましょう。

まず、事業の決め手において、特許、すなわち技術的要素の占める比重が高い

ケースとして、医薬品や新素材などの研究開発型の事業が挙げられます。

このタイプの事業でも、優れた発明を創出する人材や組織などの知的資産が大切な要素ですが、事業の成否を決定づけるのはそこから生まれた成果です。

さらに、その成果が特許によって保護されていれば、企業の競争力にとって大きなプラスになることは明らかです。

このように、知的財産として保護し得る要素が事業の決め手になりやすい場合には、他社との差別化要素となる開発成果等の知的財産を適切に保護することが、競争優位を築いていくための基本戦略になります。

そのなかで、人材や組織力といったその他の知的資産は、こうした差別化要素の創出力を高めるために強化すべきものとなります（図1）。

——特許の意義が分かりやすいですね。

他のケースではどうでしょうか。

これに対して、決め手となる要因のなかで特許の占める比重が相対的に低くなる事業も当然に存在しています。

受注生産型の製造業やサービス業などをイメージすると分かりやすいでしょうが、半導体のような先端技術分野でも各社が保有する特許の効力が均衡すると、同じような状況が生じてきます。

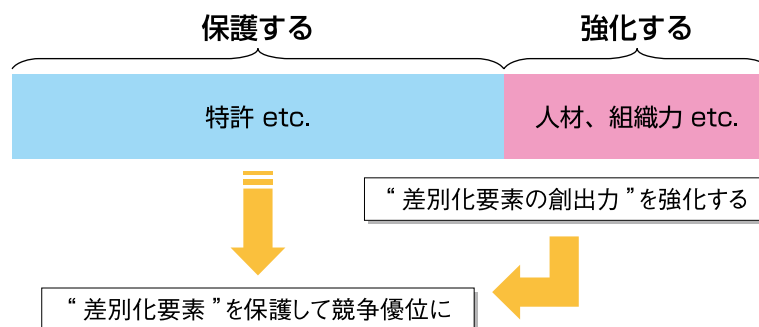
技術の優劣だけで差別化することが難しいこれらの事業では、他の要素も積み重ねていくことによって優位性を築いていかねばなりません。

ここでの差別化要素となるのが、人材や組織、顧客基盤といった、知的財産としての保護になじまないその他の知的資産です。担当者の対応が良い、組織がしっかりしているので安心して任せられるといったさまざまな条件があって関係が出来上がっている。これらの理由によって顧客に選択されるケースをイメージすればいいかと思います。

標準化<sup>※1</sup>のような仕掛けも、知的資産の一つである「関係資産」の一種と考えることができるでしょう。こうした人材や組織、取引関係などの顧客基盤といった強みを他社以上に高めること、すなわち差別化要素を強化することが自社を相対的に優位な地位に押し上げ、企業の競争力を大きく左右するものと考えられます。だからといって、知的財産である特許をないがしろにしていい、ということではありません。

※1) 標準化  
新技術の普及促進等の目的で、競合関係にある事業者が共通の規格を定めて普及促進を図る方法のこと。次世代DVDの規格を定めたブルーレイなどの例が該当する。

【図1 差別化要素を保護することによる競争優位】



▲医薬品や新素材などの分野では、特許発明そのものが事業の決定要因となることが多いため、その発明の特許権により的確に保護することが、企業の競争優位にそのまま結び付いていきます。そうした優れた発明を生み出すためには、人材や組織力などの知的資産を磨いていくことが必要で、知的資産が知的財産を支援する形になります。

技術力に依存することが多い製造業はもとより、近年はサービス業でも技術への投資によって特許を獲得する機会が増加しており、企業の競争力を高めるために特許が果たす役割を無視することはできません。

ここで重要なことは、特許、知的財産の力を軸にして競争優位を築こうとするのではなく、特許などの知的財産の力によって、競争力を決める重要な知的資産の強化を後押しする、あるいは下支えするという発想です。

特許によって勝つ、というダイレクトな発想ではなく、特許によって勝てる環境が整備される、つまり「差別化要素の強化を支援する」という発想ですね。

——具体的にお願いします。

例えば、ソフトウェアの分野では、勝負は営業力、顧客を早く掴んだ者が勝ち、といわれています。

この分野では特許を取得したとしても、顧客との関係があるため、差止請求はしづらい。基本特許が取りにくいので、何らかの形で特許が回避されてしまうことが多い。

こうした場合に、特許を取ることで「営業力」という事業の決め手になる要素の強化を後押しできないでしょうか。

特許技術ということで顧客の注意を引きつける。特許の存在をPRすることで、競合他社が特許の調査や回避を余儀なくされれば、営業部門にとって少しでも有利な状況を作り出せるはずですよ。

——相手の営業は嫌がりそうですね。

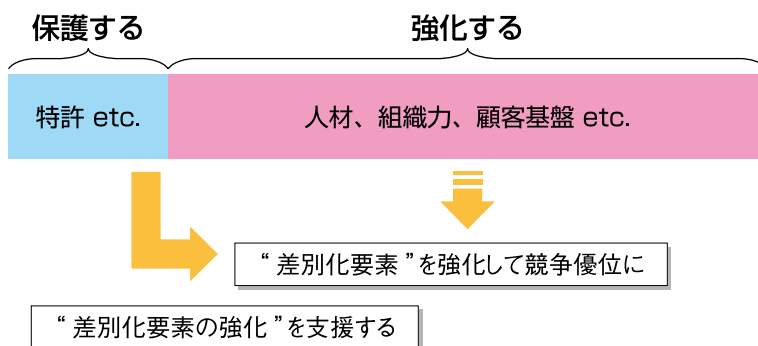
特許がどうのこうのと言われると、慣れていないだけに疲労を倍増させることができるかもしれませんね（笑）。

また、こういう例もあります。製品のラインアップやトータルなソリューションが決め手となる事業であれば、特許で他社を抑え込むのではなく、むしろ特許をオープンにすることで協業先をどんどん拡大していく。

自社を中心とするグループが大きくなっていけば、市場を広げるうえでもプラスになり、結果的に自社のポジションを押し上げるという発想です。IBMの特許をオープン化する戦略も、こうした発想に基づくものだと思います。

先ほど例に挙げた標準化にしても、自社開発の技術で必要な特許を確保しながら標準化活動をリードし、自社が技術的に先行した分野を技術標準に持ち込むと

【図2 差別化要素を強化することによる競争優位】



▲多くの事業分野では、人材、組織力など特許以外のさまざまな要因が事業の競争力に影響を与えています。そのため、特許を取得することが直ちに競争優位に結び付かないケースも多く、人材や組織力など知的資産全体によって競争優位が形成されていくことになります。こうしたケースでは、特許ばかりに目を奪われることなく、特許を取得・活用することが他の決め手となる要素の強化にどのように貢献できるかを考える姿勢が求められることになります。知的財産が知的資産を支援する形をイメージすればいいでしょう。

いう戦略も、特許が事業の決め手を支えている一例といえるでしょう。

——なるほど。それでは、サービス業などの場合はどうでしょうか。

受注生産型やサービス系の中小企業では、特許出願に結び付けることも含めた新しいアイデアの提案活動を通じて、提案力の強化や現場のモチベーション向上を実現している例もあります。

受注生産型やサービス系の場合、1つのアイデアや製品が決定力となることは少なく、現場で対応する人材の厚みが事業の成否に結び付きやすいものです。

こうした事例では、創意工夫する力や提案力を備えた人材という事業の決め手となる要素の育成を、知的財産に関する活動が支えているといえます。「差別化要素の強化を支援する」「知財活動で知的資産の強化を支援する」という意味がご理解いただけるのではないのでしょうか。

——要するに、特許もさまざまな事業内容に合わせて考えるということですね。

そのとおりです。まさに“飛び道具”も使いようであり、一概に論じることができないのです。かといって、知的財産を軽視すべきではないということですね。

---

“事業の決め手”を意識する

---

——今年4月から新たに知財部門に配属された読者が知財業務をするにあたって、どういったことを意識していけばいいでしょうか。

前段で説明した知的財産の保護が決め手に結び付く事業であれば、知的財産の仕事で考えるべきこともシンプルです。重要な発明を漏れなく拾い上げ、強い特許を作り上げていくこと。他社の侵害行為にも厳しく対処していくことが基本になるでしょう。

ところが、こうしたシンプルな方針で事業に直接的な成果を期待できる分野は、技術の高度化・技術のオープン化<sup>※2</sup>が進む現在、それほど多くありません。

そのため、後段で説明した「差別化要素の強化を支援する」という発想が、これからはますます求められることになってくると思います。

直接的に扱う発明の優劣にばかりとらわれることなく、「事業の決め手」を意識して、特許などの知的財産を扱うことで何ができるかを考えるという姿勢が大切です。

——全体を見る目、戦略的な考え方が重要だということですね。

もちろん、そういった戦略的発想は、自らが扱う特許などの知的財産の現実を知ることが大前提になるので、泥臭い(?) 知財実務から逃れることはできません……。

例えば、野球選手でも名投手といわれる人ほど「走り込みが重要」と強調しているのと同じことだと思います(笑)。

——なるほど。何事も基本が大事ということですね。よく分かりました。

(「発明」編集部)

※2) 技術のオープン化  
社内と社外の知的財産やアイデアを積極的に取り入れて新たな価値を創造する「オープン・イノベーション」という考え方が、近時注目されるようになってきている。その対語が「クロズド・イノベーション」で特許による独占を重視すること。