

企業の知財力に関する考察

— 企業の知財活動を支援する弁理士の立場から

土生哲也 (土生特許事務所所長・弁理士)

Consideration of Corporate Competitiveness Created by Intellectual Property

Tetsuya Habu

Habu Patent Office, Patent Attorney

事業の決定要因に対して働き、他社と差別化された知的資産（知的財産を含む）は、企業の競争力に結び付くものである。法的保護の対象でない知的資産は、企業内でこれを強化することによって差別化を図るしかないが、法的保護の対象となる知的財産は外的に作用して競争力強化に貢献し得るものである。こうした知的財産を企業の競争力強化に結び付ける活動によって、「企業の知財力」が蓄積、強化される。

■キーワード 知的財産、知的資産、競争力、差別化

1. はじめに

「企業の知財力」について考察するにあたり、はじめに本稿での問題意識を明らかにしておきたい。そもそも「知財力」という言葉は明確に定義されたものではなく、論者によって捉え方も様々であろうが、その対象である知的財産は研究開発などの創作活動によって生み出されるものであり、企業ではその知的財産の権利化、活用等の知的財産活動（以下「知財活動」とする）が行われている。

こうした知財活動が企業活動の一部として行われるものである以上、それは企業経営の目的、企業の抱える経営課題から離れた活動として存在し得るものではない。後述するように、企業が保有する知的財産は競争力の源泉となるものであるから、知財活動は企業の競争力強化という経営課題に貢献すべきものである。企業の競争力強化という課題に貢献する知財活動によって、「企業の知財力」が蓄積、強化されていくと考えられる。

以上のような問題意識から、本稿では、企業活動において知財がどのような力を発揮し得るのか（企業の知財力はどのように働くのか）、知財活動によって企業の競争力強化にどのように貢献していくべきか（企業の知財力をどのように高めるか）という観

点から、「企業の知財力」について考察することとしたい。

なお、一口に知的財産といっても、発明等の創作物と商標等の営業標識ではその性質、事業における働き方が異なるものであるが、本稿では企業の技術力を支える知的財産である特許を中心に、以下に検討を進めることとする。

2. 企業の知財力はどのように働くのか

2.1. 事業の決定要因と企業の差別化要素

なぜ、企業は知的財産を獲得しようとするのか、知的財産とは自社のオリジナリティであり、他社との差別化要素となるものである。その自社を他社と隔てる差別化要素が、事業の決定要因に対する決め手となるものであるならば、企業の競争優位の形成に結び付くものであり、企業の競争力強化に大きく貢献し得ることになる。

逆説的にいえば、企業の競争力強化に貢献する知的財産とは、事業の決定要因に対して作用するものでなければならない。事業の決定要因から離れた知的財産にどれだけ磨きをかけたとしても、それでは「知財のための知財活動」となってしまうだけであり、企業としての知財力強化に貢献するものではない。

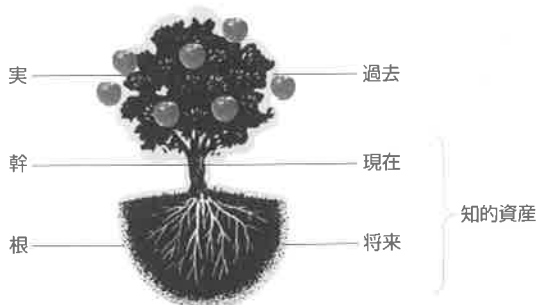
このように考えると、知的財産について一義的に重要なことは「事業の決定要因に対して働くこと」であって、「他者と差別化されていること」ではないことが明らかになる。すなわち、企業が競争力を強化するために第1に求められることは、「他者と差別化された知的財産を保有すること」ではなく、「事業の決定要因に対して働く要素を蓄えること」である。言い換えれば、企業の競争力について考える順序は、「事業の決定要因に対して働く要素であること」「その要素が他社と差別化されていること」となるものであって、差別化が先にありきではないということを確認しておきたい。

2.2. 企業の差別化要素となる知的資産

では、「事業の決定要因に対して働く要素」にはどのようなものがあるのだろうか。資金力や事業用地などの不動産まで広く捉えると際限がなくなってしまうが、近時注目されているのが「知的資産」という概念である。

知的資産は知的財産より広い概念であり、発明や著作物などの知的財産に加えて、人的資産や組織力など目に見えない競争力の源泉を幅広く含んでいる。こうした知的資産として捉えられる要素を樹木に例えるならば、過去の実績を表す財務諸表が「実」であるのに対して、その「実」を作り出す「幹」や「根」に当たるものであり、現在、さらには将来の強みに結び付くものである（図1参照）。そのため、企業の真の強みを測るためには、「実」である財務諸表だけでなく、「幹」や「根」に当たる知的資産

図1 知的資産の概念



出所：(株)ジェネックスパートナーズ作成。

を適切に把握することが重要と考えられている。

このように、知的資産は「事業の決定要因に対して働く要素」を考える上で重要な概念であり、人的資産や組織力等は現実の事業において知的財産以上に重要な決定要因となることが多い。知的財産も知的資産の一部を構成するものなので、知的財産の働きを考察する上では、知的資産との関係を解き明かすが必要になると考えられる。

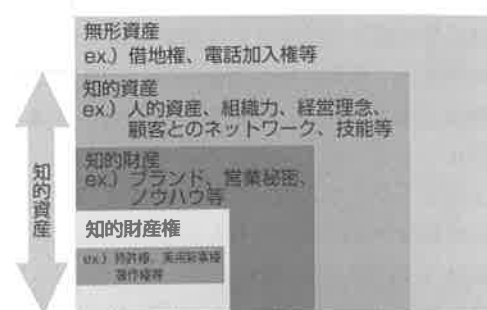
2.3. 知的財産の定義と位置付け

ここで知的資産との関係で、本稿の対象である知的財産の定義と位置付けを確認しておこう。

知的財産とは、無形資産の一部である知的資産に含まれるものである（図2参照）。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（かっこ書略）、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」と定義されている（知的財産基本法第2条第1項）。

ここに挙げられた発明や著作物などの具体例から考えると、知的財産とは知的財産法の保護対象となり得るもの、と捉えることができる。その知的財産法とは、特許法のように財産に対する独占的な権利を認めること、あるいは不正競争防止法のように財産を侵害する行為を禁止することによって権利者を保護する法律である。ここから知的資産との関係を整理すると、知的資産の中でも法律によって他社の行為を規制し得る資産が知的財産である、という

図2 知的資産と知的財産



出所：経済産業省・知的資産経営ポータルより。

位置付けにあることを確認しておきたい。

2.4. 知的資産によって企業の競争力を高める

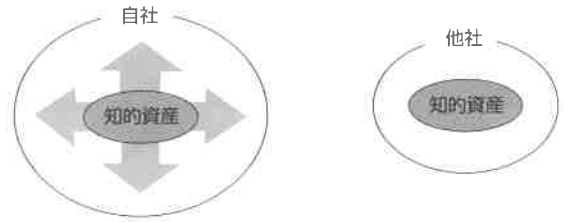
話を企業の競争力、そして知的資産に戻そう。「事業の決定要因に対して働く要素」が「他社と差別化された」状態にあれば、その要素は企業の競争力に大きく貢献するものである。そして知的資産には、人的資産や組織力など事業の決定要因に作用する要素が多々含まれている。

そうすると、企業が事業の決定要因に対して働く知的資産を獲得した場合、その知的資産を競争力強化に結び付けていくためには、その要素をいかにして他社と差別化するかが課題になる。もし、この事業の決定要因となる要素が占有し得る有形資産であれば、他社がその要素を物理的に獲得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る。ところが、占有することのできない無形の資産である知的資産は、そのままの状態では他社にも獲得されてしまうおそれがあり、こうした前提でどのように差別化を実現できるかが競争力強化における重要な課題となる。

自社と他社が、同じ知的資産を獲得できる状態にあると仮定してみよう。では、どのような方法によって自社を他社から差別化することができるか。その方法には大きく2つの方向性があり、1つは自社の知的資産を他社以上に拡大させることによって差別化するというもので、もう1つは何らかの方法で他社の知的資産の拡大を抑えることによって差別化するというものである。前者では内的な作用が差別化を生み出すのに対し、後者では外的な作用が差別化を生み出すことになる。

ここでもう一度、知的資産の基本的な性質を確認すると、無形資産である知的資産は物理的に占有することができないため、他社も同様の知的資産を獲得してしまうおそれがあるものである。そこで、差別化戦略を考える際には、他社が同様の知的資産を獲得する可能性を念頭に置きながら、その事業の決定要因に対して働く要素である知的資産を他社以上に拡大していくこと、すなわち内的な強化策によって競争優位を作り出す戦略が求められることになる(図3参照)。

図3 知的資産による競争優位



具体的にはどのような方法が考えられるだろうか。

例えば、自社の人的資産が事業の決定要因に働いているのであれば、その人的資産はどのような資質を備えた人材かを検討し、そうした人材がどのように採用され、育成されているの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、自社の事業の決定要因に働く知的資産を生み出す仕組みと捉えて、さらにブラッシュアップを試みるとともに、社内に幅広く展開する。

組織力が事業の決定要因に対して働いているのであれば、その組織はどのような特徴を備えているのか。例えば、成績の優れた営業部門であれば、その人員構成はどのようになっている、どのような手順で営業活動を進めているのか、効果を発揮している原因が特定できれば、それを他の営業部門にも展開させていく。

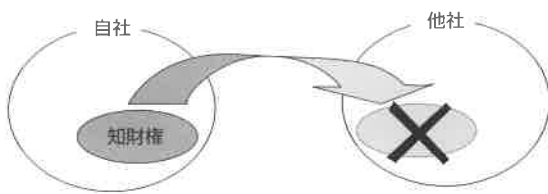
以上が、知的資産によって企業の競争力を高めるための基本的な考え方である。

2.5. 知的財産によって企業の競争力を高める

知的財産も知的資産の一部なので、知的資産によって企業の競争力を高めるための方法論がそのまま適用される。有効な発明は様々な自社製品に活用されるべきだし、顧客に支持されるブランドも幅広く活用したほうがよい。知的財産を競争優位に結び付けるためには、当然に内的な強化策が求められるところである。

加えて、先に説明したとおり、知的財産は知的資産の中でも法律によって他社の行為を規制し得る資産である。すなわち、自社の資産を拡大することによって差別化を図るというだけでなく、外的に作用して他社の活動をも規制し得る、いわば「飛び道

図4 知的財産による競争優位



具'のような機能を備えるのが知的財産の特徴である(図4参照)。

この“飛び道具”の使い方は様々であり、他社の活動を禁止することで差別化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ことが差別化要素になる場合もある。クロスライセンスによって他社の知的財産を獲得し、内的な強化策を後押しする使い方もあるが、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あり、その作用によってどのように他社を制御するのが効果的かを検討することは、競争力強化策において重要な課題となる。

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強化を推進するのが基本戦略となるが、その中でも‘飛び道具’として外的に作用する知的財産を有効に活用することによって、差別化を一層強固なものにできる可能性がある。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である。

3. 企業の知財力の効果が見えにくいのはなぜか

3.1. 特許の効果と事業の現実

これまで説明したように、知的財産は知的資産の中でも外的に作用するという特別な機能を備える資産であり、その知的財産が事業の決定要因に対して働く要素であるならば、他社との差別化、さらには企業の競争力強化に大きく貢献し得るものである。なかでも、発明を保護し、絶対的独占権ともいわれる特許は、技術力によって差別化を図りたい企業にとって強力な差別化手段となる可能性を持つものである。

しかしながら、様々な要因が絡み合う現実の事業

は、特許を取得すれば直ちに独占的地位が得られるという単純な図式にはなっていない。技術力を競い合う企業の保有する特許が、必ずしも事業の成果に結び付かない例が多々見られるという現実があり、その現実と向き合わずして、特許、さらには知的財産の持つ本当の力を理解することはできない。

例えば、半導体分野の特許の代表例であるいわゆるキルビー特許が、現在の半導体市場の勢力図にどれだけの影響を残しているであろうか。これといった有力特許を持たずに市場に参入し、その後にDRAM分野で世界トップの座を占めるに至ったサムソン電子の例をどのように説明すればよいのか?

ネットワーク機器市場で世界首位のシスコシステムズは、著しい成長を遂げた1990年代後半においてUS特許を年間100件程度しか取得していない。同社が市場で圧倒的な地位を築いた理由を、ソフトウェアを秘匿する戦略によって技術の保護に成功した、という知財の論理のみで説明してよいのであろうか³。

2004年6月、シャープが特許侵害を理由に台湾メーカーの液晶テレビの販売差止を請求した事件があった。直後にこの液晶テレビを販売していたイオンが反発し、シャープとの取引停止を発表する。ところが、こうした争いに消費者からの反発が生じ、結局はシャープとイオンは和解に至った。正当な権利行使であるはずの行為が、現実の事業に予期せぬダメージを与えてしまうという例は、他にも少なくないと思われる。

このように、現実の事業では、本来は強大な力を持つはずの特許が、必ずしも企業の競争力を直接的に規定するには至っていない例が存在する。この現実をどのように捉えて、特許などの知的財産と企業の競争力との関係を考えていけばよいのであろうか。

3.2. 事業によって異なる特許の効果

保有する特許が必ずしも事業の競争力に結び付かない理由について、例えば、特許からみた事業を以下の3つのタイプに分類して整理することができる⁴。

- ①特許権によって独占できる事業(医薬品等)
- ②特許権だけでは独占できないが、特許権が効果

的な事業（電機・機械等）

- ③特許権が差別化要因の1つとなり得る事業（流通・金融等）

この分類は、あくまで特許の側から事業のタイプを分類して整理したものであるが、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ない。そこで、これまで検討した知的資産の中における知的財産の位置付けや役割を踏まえて、事業の競争力と特許の関係をもう少し詳しく検討してみたい。

3.3. 知的資産の中に占める知的財産（特許）の比重

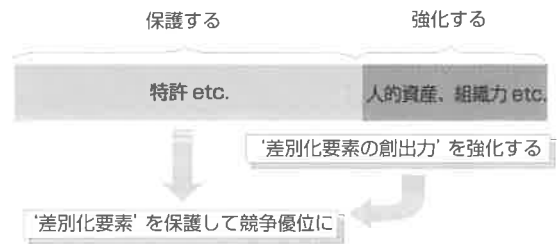
事業の決定要因に対して働く知的資産は、企業内部でその要素をできるだけ広く展開していくこと、すなわち知的資産を強化することによって企業の競争力強化に結び付けていくものである。その一部を構成する知的財産は、外的に作用して他社の活動を制御すること、すなわち知的財産を保護することによって企業の競争力強化に貢献することができるものである。

一方、事業の決定要因に対して働く要素は様々であり、人的資産、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って、企業の競争力、市場におけるポジションに影響を与えている。こうした要素のうち、どの要素が事業の決定要因としてどの程度の比重を占めるかは事業の性質によって異なるものであるが、ここでは決定要因に対して知的財産（特許）の占める比重から、競争優位を築くための基本戦略を2つのタイプに分類して考えてみよう。

1つ目は、決定要因に占める知的財産（特許）の比重が高いタイプであり、製造業、特に研究開発投資を積極的に行う企業では、その比重が高くなりやすい。このタイプの事業でも、優れた技術や製品を生み出す人材、組織などの知的資産が重要ではあるものの、その成果がどのような製品として表れ、差別化要素となる成果が知的財産として保護されるかどうか、企業の競争力を決めるより重要な要因になると考えられる。

以上を整理すると、事業の決定要因において知的財産として保護し得る要素が多い事業では、開発成果等の差別化要素を知的財産として保護することが

図5 差別化要素を保護することによる競争優位



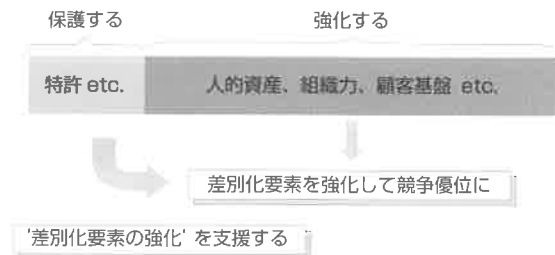
競争優位を築くための基本戦略となり、人的資産の組織力などその他の知的資産は、こうした差別化要素の創出力を高めるために強化すべきものと考えられる（図5参照）。

2つ目は、決定要因に占める知的財産（特許）の比重が低いタイプであり、サービス業や受注生産型の製造業などが該当する。自社の差別化要素を汎用的な製品で表現することが難しいこれらの事業では、現場レベルで個々に提供するサービスを差別化していかなければならない。結局のところ、ここでの差別化要素は人材、組織といった知的財産としての保護には馴染まないその他の知的資産であり、人材や組織の強みを他社以上に高めるといった差別化要素の強化が、企業の競争力を決める重要な要因になると考えられる。

尤も、近年はサービス業でも技術への投資により知的財産（特許）を獲得する機会が増加しており、競争力強化に対する知的財産の寄与が期待できないわけではない。但し、知的財産の力のみで競争優位を築こうとするのではなく、例えば、特許出願などを通じた提案力強化やモチベーション向上を通じて人材の活性化を支援する、あるいは、他社が特許の回避に要する時間に少しでも多くの顧客を獲得して顧客基盤を強化するといった、知財活動によって知的資産の強化を支援するという考え方が有効となるのではないかと⁵。

以上を整理すると、主要な事業の決定要因が知的財産としての保護に馴染みにくい事業であれば、人材や組織など差別化要素となる知的資産を強化することが競争優位を築くための基本戦略となり、特許などの知的財産には、こうした差別化要素の強化を支援する役割が期待されるところである（図6参照）。

図6 差別化要素を強化することによる競争優位



3.4. 複雑化する知財の環境

ここまでは、事業の決定要因に占める知的財産（特許）の比重から、競争優位を築く基本戦略を2つのタイプに分けて考えてみたが、現実の事業ではより多くの要素がより複雑に絡み合って競争力を規定しており、こうしたシンプルなモデルに当てはめることができない事例も多い。グローバル化による市場のプレイヤーの増加、製品の複雑化による特許技術の相互利用の拡大、特許戦略と標準化戦略との絡み合い、社外の知的財産を積極的に取り入れるオープンイノベーションの発想など、知的財産を巡る環境はより複雑さを増し、企業の知的財産に対する取り組みにも、より多様な視点や新しい発想が求められるところである。

こうした複雑化する環境の下で、企業の競争力強化に結び付く知財活動をどのように進めていけばよいのか。言い換えれば、企業の知財力をどのように高めていけばよいのだろうか。

4. 企業の知財力をどのように高めるか

4.1. 実効性のある知財戦略・知財活動とは

本稿では、企業の競争力強化に貢献する知財活動によって「企業の知財力」が蓄積、強化されていくと考え、その知財力が事業にどのように働くのかを検討してきた。裏を返せば、企業が知財力を高めるといことは、企業の競争力強化という経営課題に貢献するよう戦略的に知財活動に取り組むことに他ならないと考えられる。

知財活動が企業活動の一部として行われる以上、知財活動は企業が抱える経営課題に対して成果を上げるものでなければならない⁶。これまでに、企業

の競争力に対する知的資産と知的財産の働きについて検討してきたが、知財活動が競争力強化という経営課題に対して成果を上げるためには、単に知的財産を創造し、保護し、活用するといった知的財産のサイクルを考えるだけでは不十分である。事業における知的財産の働き方を個別に検討しながら、どのような知的財産を獲得し、その外的な作用をどのような形で利用していくのが最も効果的か、戦略的思考に基づく計画と、それを実践する日々の知財活動が求められるところである。

4.2. 知的財産を複雑系として捉える視点

近年、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略が三位一体となった経営戦略への要請が高まり、製造業各社を中心に知財戦略の考え方も進化を続けている。その一方で、知財活動に戦略思考を取り入れ、様々な工夫や努力を重ねてきているものの、具体的な成果をなかなか実感できないという声を耳にすることが少なくない。こうした状況が生じるのは、自社の事業に活用される限り直接的な収益が顕在化しないという知的財産の性質に起因するところも大きい。もう1つ考えられる理由は、先に述べたように知的財産を巡る環境がますます複雑化し、事業に対する知的財産の与える影響が一層見えにくく、その予測が困難になっているということである。

こうした複雑化する環境下での知財戦略を考える際の参考として、ここでは興味深い視点を1つ紹介しておきたい。事業の決定要因として知的財産以外にも様々な要素が絡み合い、精度の高い将来予測が困難となっている状況を「複雑系」として捉える視点である。

複雑系では様々な要素が複雑に絡み合い、個々の要素の挙動が全体の動きを決定し、その全体の動きを意図的に操作することができないと考えられている⁷。市場や経済も複雑系の典型例と考えているが、知的財産を1つの要素とする事業においても、多様な要素の絡み合いによって競争力や優位性が規定されていくものであり、これもまた複雑系の性質を備えるものと捉えることができよう。

では、複雑系である事業にはどのような対処法が考えられるのか。複雑系を意図的に操作することは

できず、全体を支配するルールで制御することが困難となる一方、複雑系の全体の挙動は個々の要素の行動ルールによって決定されるという考え方がある⁸。例えば市場であれば、政府の規制だけで市場をある方向に誘導するのは困難であっても、市場に参加する個々の企業がある方向へと意思を持って行動すれば、おのずから市場はその方向へ進むというものである。この考え方を知財戦略や知財活動に当てはめてみると、どのように考えられるであろうか。

4.3. 個々の要素から考える知財戦略のアプローチ

知財戦略、知財活動における個々の要素とは、主体となるのが知財活動に関わる個々のメンバーであり、客体となるのが特許などの個々の知的財産である。個々の要素の行動ルールが全体の挙動を決定するとするならば、1つは、主体である知財活動に関わる個々のメンバーが目指そうとする方向、もう1つは、客体である個々の知的財産が形成、獲得された意図が、知財活動全体の方向性に大きな影響を及ぼすということになる。

前者については、個々のメンバーが企業の競争力強化という知財活動の目的を明確に意識して取り組むことが、全体として企業の競争力強化に結び付く知財活動、すなわち企業の知財力を高める知財活動となる可能性が考えられる。そのためには、特許制度などテクニカル面の教育を推進するだけでなく、企業内で関係者に広く知財活動の位置付けや目的を徹底する取り組みが求められることになろう。

後者については、個々の知的財産を明確な意図

をもって形成していくこと、具体的には個々の特許の出願、権利化、ライセンスなどを事業における役割や位置付けを考えながら進めていくことが、企業の知財力を高める知財活動となる可能性が考えられる。出願業務等に携わる知財部員や弁理士には、制度面に精通するだけでなく、事業に対する理解を前提に、明確な意図をもって業務に取り組む姿勢が求められるところである。

勿論、ここに提示した考え方は、知財活動全体を統制する戦略立案の必要性を否定するものではないが、全体を統制する設計のみで知財活動の実効性を高めていくことは難しい。全体の設計に加えて、知財活動に関わる個々の人材の自己規律を高めていくことが、企業の知財力を高めるために求められるもう1つの要素であることを指摘しておきたい。

注

- 1 特許庁編 (2009). pp.6-7.
- 2 呉 (2009). p.3.
- 3 豊田 (2004). pp.212-213.
- 4 土生 (2007). pp.52-53.
- 5 特許庁編 (2009). pp.8-9. 土生 (2007). pp.158-159.
- 6 特許庁編 (2009). pp.3-4.
- 7 田坂 (2009). pp.48-62.
- 8 田坂 (2009). pp.65-79.

参考文献

- 呉秉錫 (2009) 『特許価値戦略』 発明協会。
 田坂広志 (2009) 『目に見えない資本主義』 東洋経済新報社。
 特許庁編 (2009) 『ここがポイント！知財戦略コンサルティング』 発明協会。
 豊田正雄 (2004) 『ソフトウェア・プログラムの保護制度の現状』 青山絃一 (編著) 『知財 20 講』 経済産業調査会, p.198-218。
 土生哲也 (2007) 『知的財産のしくみ』 日本実業出版社。