

知財活用の裾野拡大に向けての提言

—中小企業経営を支える知財活動促進のヒント—

土生特許事務所 弁理士 土生 哲也¹

(1) はじめに

昨年5月に決定された知的財産推進計画2015には、重点3本柱の第1の柱に「地方における知財活用の推進」が挙げられ、地域経済を支える中小企業の知財戦略の強化に取り組む方針が示されている。その背景には、中小企業の知財活用の実態に目を移してみると、「中小企業のうち、特許・意匠・商標のいずれかを出願して、保有している技術や知などを権利化している企業は、全中小企業数の1%にも満たない約3.3万社(2013年)にとどまっており、知的財産の権利化の先にあるビジネスにおける知財活用に至っている中小企業は、極めて限られた存在であることがうかがわれる」(「知的財産推進計画2015」p.5)という現状がある。

こうした現状認識に基づき、知的財産推進計画2015では、権利化できるような知財を有しておらず、知財に対する意識も薄く、生産する製品や販路・取引先も固定的で、多くは下請けの立場にある「知財活用途上型」の中小企業に対して、あらゆる機会を捉えて知財に対する意識を喚起し、新たな事業展開への「気付き」を与えていく支援が必要であるととも、これらの中小企業の支援関係者に対しても知財啓発を行うことが重要と指摘された(「知的財産推進計画2015」p.7-8)。特許庁においても知財の「裾野拡大」が不十分との認識から、中小企業の知財活動に対する様々な支援施策が展開されているところである(特許庁「第6回中小企業・地域知財支援研究会」資料3)。

その一方で、中小企業に対する知財意識の啓発活動は今に始まったことではなく、これまでも各地における知財セミナーの開催等、様々な施策が展開されてきている。こうした努力にも関わらず大きな変化が見られない現状に対して、権利化の対象となる知財が創出される開発活動を行っている中小企

業、さらには知財紛争のリスクに晒されている中小企業は、全体の極一部に限られるのではないかと、という疑問を呈されることがある。そもそも「裾野」となる潜在的なニーズの存在を疑問視する見方である。あくまで政策的な目標は地域経済を活性化することにあるのであって、必要のない知財活動を中小企業に押しつけることになっては「裾野拡大」の意味がない。より多くの企業が知財を意識し、その活用に取り組むことを推進する知財活用の「裾野拡大」は、新たに知財活動に取り組む中小企業がその取り組みを通じて経営基盤を強化し、地域経済の活性化に貢献することを目的とするものであって、知財活用の推進自体が目的化してしまえば本末転倒である。地域経済の活性化に貢献する知財活用の「裾野拡大」は、どのように推進すべきであろうか。

本稿では、現在は知財への意識が希薄であるものの、経営基盤の強化に知財活動が有効な潜在層である「裾野」はどこに存在しているのか、存在しているとすればその潜在層に対してどのような働きかけが必要なのか、というテーマについて考えていくことにしたい。

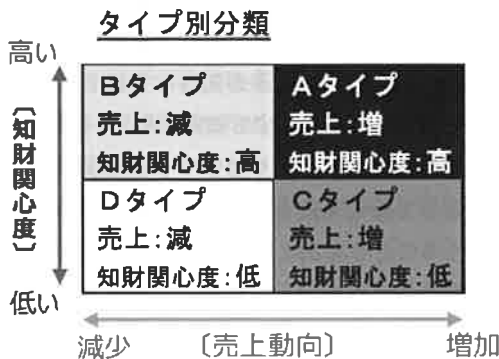
(2) 中小企業を4つのタイプに分けて考える

本稿のテーマに対して様々な示唆を与えてくれるのが、昨年公開された近畿知財戦略推進計画2014の素案作成のための基礎調査として行われた、中小企業へのアンケートの集計結果である。

中小企業への知財意識の啓発活動では、特許権等の知的財産権の取得により自社製品を保護し、他社の市場参入を抑止して高収益を実現している成功例、あるいは他人の知的財産権を侵害して撤退を余儀なくされたという失敗例を紹介して、「知財への取り組みが成功への鍵」と説明されることが多い。その一方で、特許権を取得したものの収益に結びついて

いない、知財は金食い虫である、という中小企業経営者の不満も度々耳にする。逆に、技術力を売りにする中小企業が、特に知財を意識することなく順調に業績を伸ばしている例もよく見受けられる。こうした「知財への取り組みが成功への鍵」という説明とは矛盾する事実にも向き合っていないと、中小企業に対して説得力をもって知財活動の意義を伝えることは難しい。そうした問題意識から、中小企業を図1に示した4つのタイプに分類して、アンケートへの回答から得られた情報を整理・分析することとした。

【図1】 中小企業を4つのタイプに分類



「近畿知財戦略推進計画2014」p.7

この調査では各々の企業のアンケートへの回答から、①知財への関心が高いか低い、②最近3年間の売上高が増加傾向にあるか減少傾向にあるかを判断して、回答が得られた中小企業を図1のA～Dの4タイプに分類した。

Aタイプは知財への関心が高く、売上が増加傾向にある企業群である。知財への関心が低く、売上が減少傾向にあるのがDタイプとなるが、これらのグループの現状は、「知財への取り組みが成功への鍵」という説明と矛盾するものではない。ここで注目すべきは、知財への関心が高い、すなわち知財活動に意欲的に取り組んでいることが推測されるものの、売上が減少傾向にあるBタイプと、知財への関心が低く、知財活動への取り組み意欲が見られないものの、売上が増加傾向にあるCタイプということになる。

(3) 注目すべき2つのタイプの中小企業

それではBタイプ、Cタイプとして、どのような中小企業をイメージすればよいのだろうか。これらのタイプに属する企業の特徴を、自社の強みをどのように認識しているかという質問への回答から検討してみた。

Bタイプの中小企業が自社の強みとして選択した項目(複数項目の選択可)を見ると、技術力(74%、Cタイプは60%)、商品力(44%、Cタイプは24%)といった項目の数値が高いことが目立つ。一方のCタイプでは、小口受注や多品種小ロットへの対応(38%、Bタイプは26%)、価格競争力(19%、Bタイプは10%)、短納期(42%、Aタイプは37%、Bタイプは49%)といった項目の数値が比較的高くなっている。

こうした傾向から、Bタイプには、開発活動に積極的に取り組んでいるものの、それを十分に売上に結びつけることができていない開発先行型の中小企業、Cタイプには、自社製品は持たないものの、小回りを効かせて多様な仕事をこなしている受注型の中小企業というイメージが浮かび上がってくる。

では、それぞれのタイプの中小企業はどのような経営課題を抱えているのであろうか。アンケートへの回答から見られる傾向は次のとおりである。Bタイプでは、販路の開拓・拡大(69%、Aタイプは59%、Cタイプは48%)が、AタイプとCタイプに対して高い数値を示す一方、Aタイプに比べて海外ビジネスの展開(23%、Aタイプは38%)の数値は低い。Cタイプでは、人材の育成・確保(65%、Bタイプは49%)、社員のモチベーション向上(39%、Bタイプは35%)といった項目の数値が比較的高くなっている。

以上のアンケートへの回答結果から、Bタイプは、技術力に自信があって製品開発に力を入れており、それに伴って知財への関心が高い(知財活動に積極的に取り組んでいる)ものの、販売力の不足から十分な売上に結びつけることができていない(海外に展開する以前に国内でも思うように売れていない)。Cタイプは、小回りを効かせながら受注を獲得して売上を増やしているものの、多様な仕事に追われて人材の確保やモチベーションの維持に苦心している。それぞれのタイプの典型的な例として、このような

状況にある企業を推測することができる。

現在は知財活動に積極的に取り組んでいるBタイプの中小企業も、知財活動が収益力の強化という成果につながらなければ、やがては知財活動の効果に疑問をもち、知財活用の「裾野」から離れてしまうことになるかもしれない。現在は知財に関心が低いCタイプは、まさに知財活用の「裾野拡大」のターゲットになり得る企業群である。開発先行で販売力不足に悩んでいるBタイプの中小企業や、小回りを効かせて売上を伸ばしているものの人材の問題で悩んでいるCタイプの中小企業に対しても、一律に「模倣を防ぐには知的財産権の取得が有効です」「他人の知的財産権を侵害してトラブルにならないように注意しましょう」といった説明を繰り返しても、彼らの悩みを解決するヒントにはならない。各々の関心や悩み、問題意識に対して、知財活動が有効である可能性を示すことができないと、実効性のある知財意識の啓発には至らないはずである。

では、販売力の強化、人材の確保やモチベーションを高めることに対して、知財活動は有効に作用し得るのであろうか。

(4) 知財活動の効果の多様性

近畿知財戦略推進計画2014の素案作成のための基礎調査のアンケートでは、知的財産の活用による成功事例として、知的財産権の取得等の知財活動に

よって得られた成果についても質問しているが、その回答を集計したのが図2である。

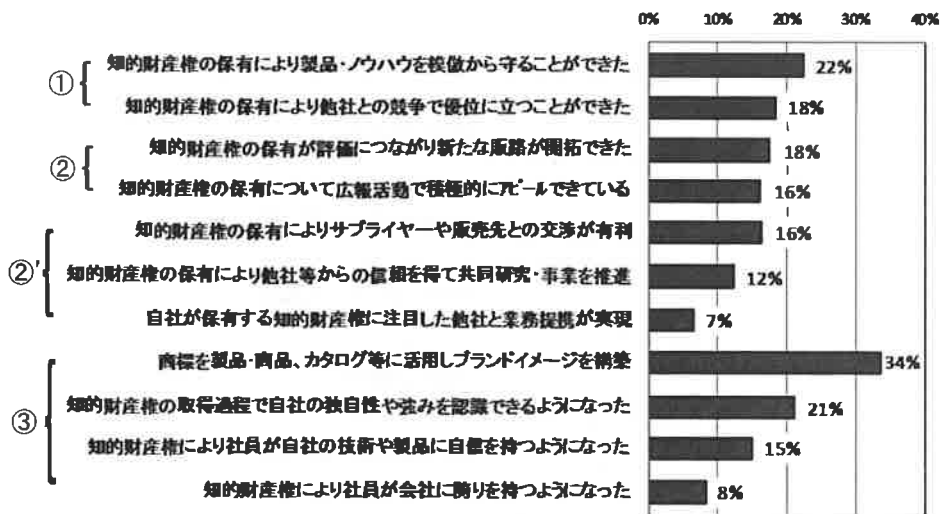
①～③の分類は筆者が付したものであるが、知的財産権の排他的な効果による競争優位性の確保という知財活動から典型的にイメージされる効果に関連するのが①の2つの項目で、それ以外の項目は、販路開拓、交渉力の強化、業務提携、ブランドイメージの構築など、競合に対する排他的な効力とは直接関係しない効果に関するものである。

回答結果を見ると、①の典型的な効果の数値が格段に高いというわけではなく、その他の効果と大きな違いがないことは明らかである。中小企業にとっては、知的財産権の排他的な効力による競争優位性の確保は知財活動の効果の一部でしかなく、その他にも知財活動によって様々な効果が生じていることが読み取れる。

このうち、②の販路開拓、広報活動でのアピールという2つの項目は、先に検討したBタイプの中小企業に多い販売力の強化という経営課題に直接関係するものであり、②'の販売先との交渉力強化や業務提携という3つの項目も、売上の増加を後押しするものと捉えることができる。知財活動のこうした効果は、販売力の強化を課題としているBタイプの中小企業に、ダイレクトに響くはずである。

また、③のブランドイメージの構築や自社の独自性等の認識、自社の技術等に対する自信や誇りの獲

【図2】 知的財産の活用による成功事例(1) (N=674)



得という4つの項目は、先に検討したCタイプの中
 小企業に多い人材確保やモチベーション向上といっ
 た経営課題に関係するものである。知財活動のこ
 うした効果は、人材の問題に悩んでいるCタイプの中
 小企業が、知財活動に関心をもつきっかけとなり得
 るものであろう。

これに関連して、もう一つ興味深いデータを示し
 ておこう。同じく近畿経済産業局が実施したアン
 ケート調査(平成23年度中小企業の知財推進体制に
 関する先進事例調査)の集計結果であるが、図3は、
 同様の質問に対する回答を企業の従業員数別に整理
 したものである。

図3では、上の2つの項目が、先の図2の①に対
 応する知財活動からイメージされる典型的な効果に
 関するもので、いずれも従業員数が多くなる、すな
 わち企業の規模が大きくなるほど、効果があったと
 回答した企業の比率が高くなっている。これに対し
 て、先の図2の②~③に対応する知財活動の多様な
 効果に関するその他の項目は、いずれも従業員数が
 少なくなる、すなわち企業の規模が小さくなるほど、
 効果があったと回答した企業の数値が高くなってお
 り、全く逆の傾向を示す結果となった。

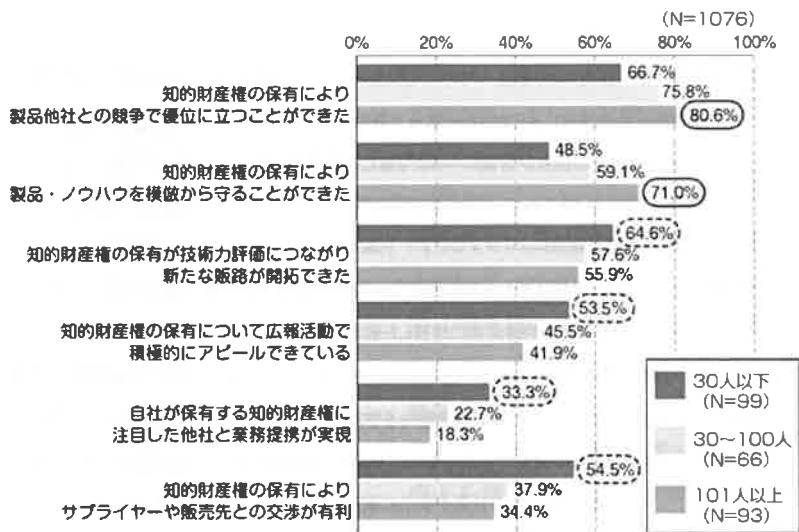
この結果については、規模が比較的大きい企業ほ
 ど競争の厳しい市場に参入する機会が多くなり、競
 合に対する競争優位性の確保という知財活動の典型
 的な効果が重視されやすいのに対して、規模が比較

的小さい企業になると、競合を意識する以前の問題
 として、自らの存在をアピールする効果や、協力者
 を得るための効果が重視されやすいという事情が背
 景にあることが推測される。そうすると、先に考え
 たように、中小企業のタイプに応じて重視すべき知
 財活動の効果が異なり、タイプに応じた効果を伝え
 るべきということに加えて、「裾野拡大」において重
 要な位置づけにある比較的規模の小さい中小企業に
 は、特に知財活動の効果の多様性を伝えることが必
 要になるといえるであろう。

こうした知財活動の効果の多様性が中小企業に認
 識されているか否かの実情についても、データを一
 つ示して確認しておくことにしよう。図4は、九州
 経済産業局の平成23年度企業経営における知財活用
 基盤整備事業で中小企業を対象に実施したアンケー
 ト調査から、知的財産権を取得する目的についての
 回答を集計したものである。

この結果からは、参入障壁の構築や模倣対策とい
 った競合対策を選択した中小企業の比率が圧倒的
 に高く、多くの中小企業が競合対策として知的財産
 権を取得していることが読み取れる。商品の宣伝広
 告や会社のイメージ向上といったPR効果等も選択
 されてはいるものの、その数値はいずれも競合対策
 の半分にも及ばず、実際に生じた効果に関する図2
 や図3の回答結果と比較してみると、知財活動の効
 果の多様性が中小企業に十分に伝わっていないこと

【図3】 知的財産の活用による成功事例(2)(N=1076)



が明らかになるであろう。

(5) 活用すべき「知財」とは何か

近畿知財戦略推進計画2014の素案作成のための基礎調査での中小企業へのアンケート結果から、もう一つ注目すべきデータを示しておこう。

このアンケートでは、「知財活用」を論ずる上での大前提であるはずの、活用の対象となる「知的財産」をどのように捉えているのかについて質問してみた。選択肢として用意したのは以下の3つで、①が「知的財産」を最も狭く、③が「知的財産」を最も広く捉えていることになる。

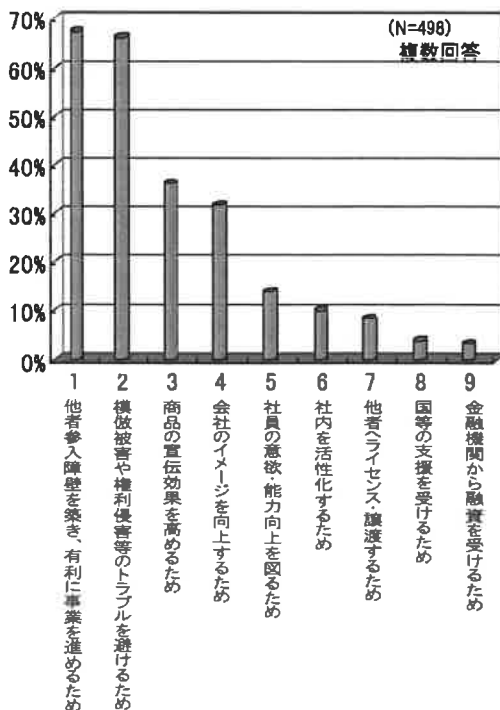
- ① 特許権や意匠権、商標権など知的財産権に限る
- ② 知的財産権のほかに、社内ノウハウも含める
- ③ 社内で独自に生み出した知的資源全般を知的財産と捉える

それぞれを選択した比率を図5に示しておくが、①～③を選んだ企業はいずれも30%前後で、回答は三分される結果となった。今年度実施されている他の事業でも、主に製造業に属する中小企業を対象にほぼ同じ選択肢を用意してアンケートを行ったところ、

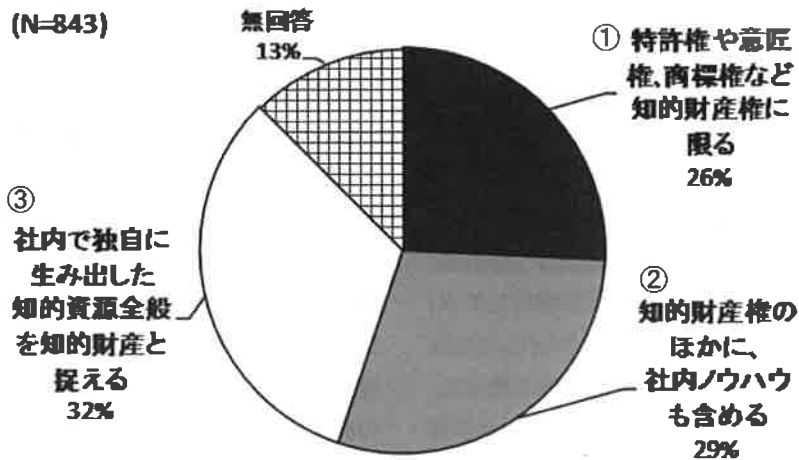
①が35.7%、②が35.2%、③が29.1% (N=901) となり、ほぼ同様の傾向が示される結果となった。これらのアンケート結果は、そもそも中小企業の間で「知的財産」の定義についてコンセンサスが得られていないことを示しており、「知財活用」について論ずる前には、活用の対象である「知的財産」が何であるかを明らかにしておくことが必要と考えられる。

ちなみに知的財産基本法では、「知的財産」を「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(発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む)、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」と定義しており、特許権等の「知的財産権」と明確に区別されている。①は、知的財産を特許権等の知的財産権と同じものと捉えており、知的財産基本法の定義とは明らかに異なるものであるが、実際は知的財産をこのように限定的に理解されていることが少なくない。②は知的財産権に社内のノウハウ、すなわち営業秘密も加えた捉え方と

【図4】知的財産権取得の目的



【図5】「知的財産」の捉え方



「近畿知財戦略推進計画2014」 p.18

なっているが、知的財産基本法の定義には権利化されていない発明等や、営業秘密以外の情報も含まれており、これも知的財産基本法の定義より限定された捉え方である。知的財産権や営業秘密として法的に保護された財産に限らず、発明や情報それ自体を知的財産と捉えている点において、(知的財産基本法の定義では社内で創作されたものに限定されない等の差異はあるものの) ③が最も知的財産基本法の定義に近いと考えられるが、権利化や営業秘密管理といった知財管理のプロセスを経なくても、創意工夫の成果として新しいアイデアの創出やノウハウの蓄積が生じれば、それ自体が知的財産であるという知的財産基本法の基本的な考え方が、中小企業の間浸透しているとは言い難いのが現状である。

このように「知的財産」の定義にコンセンサスが得られていない状態で、「知財活用」の必要性を強調しても、受け手によって異なる意味で捉えられることになってしまう。知的財産を①のように捉えていれば、特許権等の知的財産権の活用が「知財活用」であり、差止請求や損害賠償請求等の権利行使や権利のライセンスのみが「知財活用」と理解されて、知財に関心をもつ中小企業は限定されることになってしまう。ところが知的財産を③のように捉えると、「知財活用」とは創意工夫の成果として生まれたアイデアや情報等の自社固有の資産、他との差異化要因となる要素を事業に活かすことであり、多くの中小企業が無関心ではいられないテーマとなるはずであ

る。

特に、知財活用の「裾野拡大」のターゲットとなる先に分類したCタイプには、小回りを効かせて多様な仕事をこなしている受注型の中小企業がイメージされるが、こうした中小企業が①の定義を前提とした権利行使やライセンスなどの「知財活用」に関心をもつことは想定しにくい。ところが、知的財産を③のように広く捉えると、こうしたタイプの企業には受注の決め手になる仕事のやり方(ノウハウ)や信用力等が存在していることも多く、それらを有効に活用することが競争力の強化に結びつく可能性がある。筆者が知る限りでも、機械のメンテナンスサービスを提供する中小企業が、属人化しやすいサービスエンジニアのノウハウを見える化することによって社員間での共有を可能にし、均質で水準の高いサービスを提供することにより業界で抜きん出る存在となっている例や、優れた金属研磨加工技術をもつ中小企業が、自社の独自技術や企業理念に固有の名称を付してブランド化を進め、知名度の向上や社員の意識統合に成果をあげている例がある。多くの中小企業の間で、③のように「知的財産」を知的財産権に限定されないより広い概念として定義するコンセンサスを形成していくことが、知財活用の「裾野拡大」を推進するために必要といえるであろう。

①～③のいずれで「知的財産」を捉えているかについて、先に分類したA～Dタイプ別での集計結果も見ておくことにしよう。

図6を見ると、知財への関心が比較的低いCタイプとDタイプでは両者の間に大きな差は見られないものの、いずれもAタイプとBタイプに比べて無回答の割合が高くなっていることが目につく。知財への関心が比較的低いCタイプとDタイプの中小企業は、そもそも知財とは何かをイメージできていないことが多いと考えられるので、これらの企業に対しては知財の定義から丁寧に説明していくことが求められるであろう。

知財への関心が比較的高いAタイプとBタイプでは、さすがに無回答の割合は低くなっているが、②にはほとんど差がないのに対して、①と③の数値がほぼ逆になっていることが特徴的である。すなわち、知財への関心が比較的高い企業の中でも、売上が増加傾向のある企業のほうが「知的財産」を広く捉え、売上が減少傾向にある企業のほうが「知的財産」を知的財産権という権利に限定して捉えているという傾向を読み取ることができる。

このアンケート結果のみから結論づけることはできないが、「知的財産」を特許権等の知的財産権に限定して狭く捉えるのではなく、アイデアや情報自体が財産であると広く捉え、その活用に取り組んだほうが、知財活動を売上の増加という成果に結びつけやすくなるという仮説を導けるのではないか。前者の捉え方だと、「知財活用」が特許権等の「権利の活用」に縛られてしまうのに対して、後者の捉え方

によれば、「権利の活用」は1つのオプションとなり、顧客へのPR、社内の活性化や社員のレベルアップといった様々な目的に「知財活用」の幅を広げることができるためである。

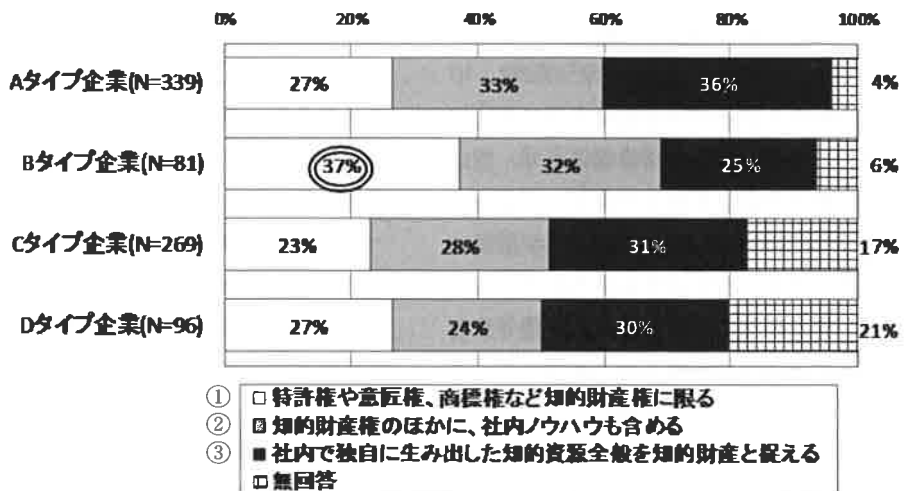
「知的財産」の定義について、特許権等の知的財産権に限定されるものではなく、より広くアイデアや情報自体を知的財産と捉えるコンセンサスを形成していくことも、知財活用の「裾野拡大」に向けて必要な取り組みと考えられる。

(6) 知財活用の裾野拡大に向けての提言

これまで検討してきたように、知的財産を特許権等の知的財産権と狭く捉えて、知的財産権の排他的な効力による競合の排除のみを知財活動の効果と考えている中小企業が多いのに対して、実際に知財活動に取り組んだ中小企業の多くは、販路拡大や業務提携、社員のモチベーション向上等の様々な効果を実感しており、多くの中小企業の知財に対するイメージと実際の効果の間に、ギャップが存在していることは確かである。このギャップにこそ、知財活用の大きな「裾野」が広がっているのではないか。

知的財産の定義や知財活動の効果を限定的に捉え、自社には知財など関係ないと考えている中小企業の中にも、販売力や人材に関する経営課題に対して知財への取り組みが有効に働く可能性のある企業が存在するはずである。こうした潜在的な可能性を秘め

【図6】「知的財産」の捉え方（A～Dタイプの比較）



た中小企業を、知財活用の「裾野拡大」のターゲットと意識しておくべきであろう。

ところがこうした中小企業にアプローチする手段として、知財セミナーの開催等で知財への意識啓発を図ろうとしても、そもそも知財への関心が低いので「知財」を掲げた場に自然には集まりにくいという壁に突き当たってしまう。いかにして「気づき」の機会を作り出すか。その壁を乗り越えるためには、知財側が主導して「集める」企画だけでなく、知財への関心は低くても新たなチャレンジへの意欲をもった中小企業が集まる場に、知財側が「乗り込む」ことを仕掛けていく必要があるのではないか。また、多くの中小企業から様々な相談を受けている地域金融機関や中小企業支援機関、会計事務所等に対しても、知財に関する普及啓発の機会を増やして、中小企業に「知財のことを考えてみては」と声をかける間口を広げていく努力も求められている。そして、こうした機会において重要となるのが、知財活動に取り組む効果として、典型的にイメージされる排他権を活かした競合排除のみでなく、販売力の強化や社内の活性化等にも資する多様な効果を伝えるということである。従来のイメージのままの情報を提供するだけでは、前述の潜在的な可能性を秘めた中小企業が知財に関心をもつきっかけにはなりにくいためである。

さらに、販路を拡大したい、社員のモチベーションを高めたい、といった様々な課題に直面している中小企業が「知財への取り組みが有効かもしれない」と気づく機会を得られたとしても、それを効果的な知財活動の実践にまでつなげる仕組みがなければ、成果を得ることはできない。そのためには、中小企業の知財活動をサポートする知財人材には、知財活動の効果の多様性への理解を前提にして、型にはまった知財活動の方法論を押しつけるのではなく、中小企業の経営課題を的確に把握し、その企業にあった知財活動の進め方を設計する能力が求められることになる。各地の経産局や自治体の主催で筆者が講師を担当している「知財塾」は、地域の中小企業が集まり、各々の企業が抱える経営課題に応じた知財活動の設計を共にする場として機能しているが、これも気づきから実践までをつなぐ有効な手段の一つと考えている。気づきの場の提供と、知財活動の

実践をサポートする仕組みだけでなく、これらをつなぐ機能をどのように埋めていくかについても工夫が求められるところである。

これまでと同じ発想で同じ取り組みを繰り返しているだけでは、知財活用の「裾野拡大」は進まない。知財に関わる人材にも、思考の幅を広げ、従来の知財の枠を超えて活動することが求められる時代がやってきている。新しく迎える2016年が知財の可能性を広げる年となることを期待して、本稿を終えることとしたい。

¹ 本稿で言及している近畿知財戦略推進計画2014の素案策定検討委員会委員長、知的財産推進計画2015策定のための地方における知財活用促進タスクフォース委員を務めた。