

知的財産を活かして 競争力を高めよう

知財マネジメントが果たす役割を考える

弁理士
土生 哲也



はじめに

2002年の知財立国宣言、知的財産基本法の制定から、間もなく10年が過ぎようとしている。政府では毎年知的財産推進計画を策定し、わが国産業の国際競争力の強化を図るべく、様々な環境整備に取り組んでいる。

一方、産業の担い手となる企業では、知的財産を競争力強化に結びつけるためにどのような取り組みがなされているであろうか。多くの大手メーカーでは、従来の‘特許部’的な権利化業務に止まるのではなく、事業戦略、事業モデルと融合した戦略的な‘知財部’を志向した努力が続けられている。その一方、知的財産という概念の抽象性や知的財産を扱う業務の特殊性から、各企業の経営レベルにおける議論が、「知的財産を活用せよ」「経営戦略と知財戦略の連携を」といった一般論に止まっていることが少なくないのではないだろうか。本稿では、知的財産が企業の競争力とどのように関係し、知財マネジメントが競争力の強化にどのように役立つか、知的財産の働きをより具体的に議論するためのフレームワークを提示したい。

なお、知的財産というと、一般にイメージされるのは、技術、デザイン、ブランド、コンテンツといった分野である。少々専門的な話になるが、コンテンツを保護対象とする著作権制度は、技術やデザインを保護する産業財産権制度と制度の枠組みが大きく異なるため、知財マネジメントについて共通のフレームワークで論じることが難しい。そのため、本稿で論じる知財マネジメントは、筆者の専門分野である後者を対象としたものになる

ことをお許しいただきたい。

知的財産とは何か？

まずは、次の問いから考えてみよう。

「知的財産とは何か？」

当然の前提であるはずの問いなのに、いざ説明してみようとするといかに難しい。さらに問題なのは、知的財産に関わるビジネスパーソンの中で、その認識が十分に共有されていないことである。

知的財産とは何かを訊ねてみて、意外に多いのが図1のB説に示したイメージを前提にした回答である。B説では、知的財産を特許権や商標権などの知的財産権で保護された財産と捉えている。そして「知的財産を活用する」ということは、技術的なアイデアなどを知的財産権で保護し、保護された知的財産を活かして事業を展開することと理解し、はじめに権利ありきの発想で、知的財産について考えることとなる。

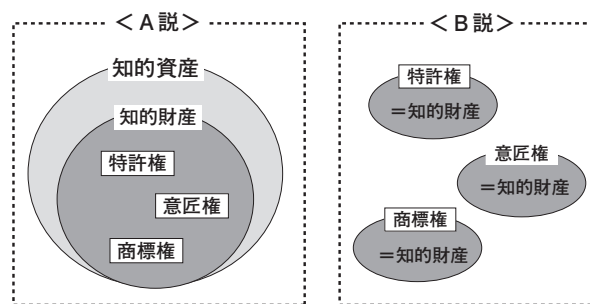


図1：知的財産とは？

しかしながら、B説のような権利ありきの発想ではなく、図1のA説に示したように、知的財産をより広く捉える考え方が現在のコンセンサスとなっている¹。A説では、権利を取得しているか

否かに関わらず、技術的なアイデアやデザイン、商品に付すロゴマークなどを知的財産と捉え、はじめに知的財産ありきの発想となる。本稿では、知的財産をA説のように捉えることを前提に、検討を進めることとする。

なお、広く捉えるといっても、企業の保有する全ての無形資産を知的財産と考えるわけではない。ここでいう知的財産は、知財マネジメントという手法によって扱われ、特許制度などの知的財産制度の対象となる財産に限定される。企業文化や人材のように、企業にとって重要な無形資産であるが、知的財産制度の対象にならない資産まで含むものではない。こうした企業文化、人材まで含めた企業の強みを形成する無形資産は、一般に知的資産という概念で把握されている。

知的財産の特質

知的財産とは何か、今一度整理してみることしよう。

知的財産とは、技術的なアイデアやデザイン、商品に付すロゴマークなど、企業活動の中で様々な創意工夫によって生み出されるものである。こうした創意工夫の表れである知的財産は、企業が提供する商品やサービスの特徴に結びつき、顧客に選ばれるきっかけとなるものである。そして、知的財産は特許制度など知的財産制度の対象になるという特徴を有している。

創意工夫の成果である、商品やサービスの特徴となる、知的財産制度の対象になる、という3点を、ここでは知的財産の特質として確認しておきたい。

知財マネジメントとは？

では、こうした特質を有する知的財産をどのように扱うことで企業は競争力を強化することができるのか、戦略的に知的財産を活かすための知財マネジメントについて考えることにしよう。

知財マネジメントとは、具体的にはどのような業務を指すのであろうか。それには、企業の知的財産部門が行っている業務をイメージしてみるとよいだろう。具体的には、特許や商標の出願、営業秘密としてのノウハウの管理、権利のライセン

スや侵害対応、発明者に対する報奨制度の運用といった業務が挙げられる。

知財マネジメントの2つのステップ

知的財産に関する業務というと、手続が複雑で独特の専門用語が飛び交い、経営層からは理解し難い領域と覚えることが多いのではないだろうか。ここでは知財マネジメントの骨格として、その意義を2つのステップに分けて説明することとした。ディテールにおいて様々な論点が存在するのは当然のことであるが、知財マネジメントにおいて行われていることを単純化して整理すると、次の2つのステップに集約することができる。

1つめは、知的財産を明確化するステップである。企業活動の中からは、様々な創意工夫から新たな知的財産が生み出される。ところが、新たな技術的なアイデアが生まれたとしても、これを特許出願やノウハウ管理を通じて明確化する、すなわち文書や図によって知的財産を明示しないことには、企業内にどのような知的財産が存在しているかを認識することができない。権利化された知的財産が独占排他的な効力を持つ前の段階として、出願やノウハウ管理によって企業内に生まれた知的財産が明確化される、これが知財マネジメントにおいて行われる第1のステップである（図2）。

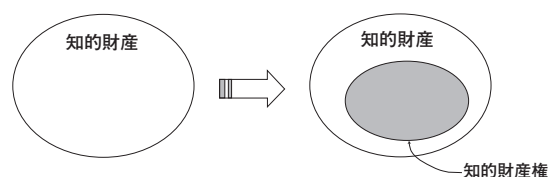


図2：知的財産を明確化する

2つめは、知的財産の力を外部に働かせるステップである（図3）。企業内に生まれた知的財産が第1のステップを通じて権利化されると、独占排他権、すなわち外部に働く力を持つことになる。典型的なケースでは、この力をライバル企業に働かせ、知的財産を独占的に利用することによって自社の競争優位を形成することができる。

しかしながら、知的財産の力を働かせる方向はライバル企業だけではない。例えば、権利化された知的財産を自社にないリソースを持った企業にライセンスする、すなわち、パートナーに向けて

働かせることによって、事業展開を加速させることもできるのである。自社の競争力を高めるために知的財産の力を様々な方向に働かせる、これが知財マネジメントにおいて行われる第2のステップである（図3）。

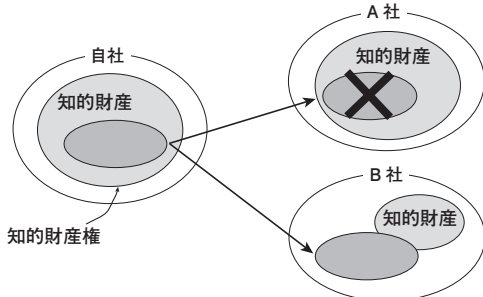


図3：知的財産の力を外部に働かせる

知財マネジメントで何ができるのか？

次に、知財マネジメントで何ができるのか、企業は知財マネジメントにどのような効果を期待できるのかを考えていくことにしよう。ここでは知財マネジメントの骨格である2つのステップに沿って、7つの働きについて説明していくが（図4）、これらは、筆者が特許庁の中小企業向け知財戦略支援プロジェクトにおいて中小企業経営者に対して行ったインタビューで得た情報などに基づいてまとめたものである。そのため、紹介する事例ⁱⁱは中小企業が多くなるが、大企業においても個々の事業を切り分けて考えれば同様のことがいえるはずである。知財マネジメントの基本的な機能をシンプルに整理することは、企業の規模を問わず有益なはずである。

- | |
|---|
| <p><ステップ1> 知的財産を明確化する</p> <p>① 他との違いを‘見える化’する</p> <p>② 自社の強みを‘財産化’する</p> <p>③ 創意工夫を促進して社内を活性化する</p> <p><ステップ2> 知的財産の力を外部に働かせる</p> <p>④ ライバル企業の動きを抑える</p> <p>⑤ 取引先との間で主導権を確保する</p> <p>⑥ 自社の強みを顧客に伝える</p> <p>⑦ 協力関係をつなぐ</p> |
|---|

図4：知財マネジメントの働き

ステップ1での働き

知財マネジメントの第1のステップでは、出願やノウハウ管理を通じて、知的財産が明確化される。権利の効力を外部に働かせる前のこの段階に

において、次の第1～第3の働きが期待できる。

第1に、自社に生まれた知的財産の他との違いを‘見える化’する働きである。創作されたアイデアやデザインは、これまでに存在するものとのどこが違うのか。出願や審査のプロセスを通じ、他と比較することによって、自社の知的財産の特徴を客観的に把握することが可能になる。株式会社ナベル（本社：三重県伊賀市）は、カメラ用蛇腹から医療機器、レーザー加工機用の機能的カバーに事業領域を拡大し、これらの分野でも高いシェアを獲得しているが、その過程で特許出願に積極的に取り組んだ。顧客に新製品を提案するためには自社独自の技術を十分に理解しておくことが必要であるが、自社の技術を客観的に把握するのに特許出願のプロセスが有効とのことである。受注生産型から提案型への転換を進めたい中小企業にとって、知財マネジメントの「他との違いを‘見える化’する」働きを活かせる可能性を示す事例である。

第2に、自社で生まれたアイデアやデザイン、自社の使用するロゴマークなどを企業の財産として‘財産化’する働きである。技術的なアイデアが生まれても、それを企業名で出願せず、企業の秘密情報としても管理しない状態で、アイデアを持った社員がライバル企業に移籍したらどうなるであろうか。社長個人の名義で商標登録されているロゴマークを、企業の財産とすることができるであろうか。企業が不動産に投資をしたら企業の名義で登記をするのと同様に、研究開発に投資をしたらその成果を知財マネジメントによって企業の財産として固定させることは、特に外部資本を受け入れている企業には、必ず求められるべきプロセスである。

第3に、発明に対する報奨制度などを通じて、創意工夫を促進して社内を活性化する働きである。特許や意匠の出願やノウハウ管理の過程では、その知的財産を創り出した社員が誰であるかが特定される。その社員にアイデアを発表する機会を与え、報奨制度を設けて功績を適切に評価することによって、社員のやる気を引き出し、社内を活性化する効果が期待される。各種金型の開発販売を行い、缶飲料のプルトップ金型では国内トップシ

エアを占める昭和精工株式会社（本社：横浜市）では、全社員が参加して社内で提案されたアイデアを評価し合う‘アイデア祭り’を開催している。この取組みは、各々の現場での創意工夫の促進に加えて、部署を超えた意見交換による社内の活性化にも役立っているとのことである。提案されたアイデアの中には、特許を出願して事業化された製品も登場しており、企業の体質を強化する取組みが続けられている。

ステップ2での働き

知財マネジメントの第2のステップでは、知的財産の力を外部に働かせる。力を働かせる方向によって、次の第4～第7の働きが期待できる。

第4の働きは、知財マネジメントの効果として典型的にイメージされやすい、知的財産権の排他的な効力でライバル企業の活動を抑える働きである。新規事業の立上げには、研究開発、設備、人材などに多額の先行投資を要するものである。先行投資とその回収は、企業の持続的な成長の根幹をなすものであるが、自社が先行投資によって獲得したライバルにない強みを維持できないことには、投資の回収は覚束ない。回収を確実にするためには、ライバル企業による市場参入を容易にしないように、先行投資の一部を知財マネジメントに充てることが必要になる。よく知られたヒット商品であれば、サントリーの「セサミン」、花王の「ヘルシア緑茶」などは、特許によって類似品の市場参入を抑止し、競争優位を固めた典型例といえるであろう。中小企業の例を挙げると、プラスチック消しゴムや修正テープを開発して、文房具市場における‘消す’分野を常にリードしている株式会社シード（本社：大阪市）は、新たな‘消す’市場への開発投資を継続するとともに、大手文具メーカーに対する競争優位を確保する手段として、投資の一部の特許にも充てて成果をあげている。光ディスク自動修復装置を開発販売する株式会社エルム（本社：鹿児島県南さつま市）は、ビジネスモデルを支える交換用のパッドの特許で効果的に保護していることが、この装置の国内外における圧倒的なシェアの実現に貢献している。

第5の働きは、自社製品に関連する権利を広く抑えることによって、取引先との間の主導権を確保する働きである。例えば、装置メーカーが自社で必須の部品や素材に関連する特許を特定のサプライヤーに抑えられてしまうと、サプライヤーの選択肢が狭まり、部品や素材を高い価格で購入せざるを得なくなるリスクが生じてしまう。部品メーカーや素材メーカーからみても、装置メーカーに部品や素材に関連する特許を取得されることは、逆の意味でリスクとなる。知的財産権の排他的な効力を、ライバル企業という横関係ではなく、取引先という縦関係に働かせることが、取引先との間で主導権を確保するという第5の働きの意味である。

第6の働きは、特許技術、登録商標といった説明を通じて、自社のオリジナリティ、自社の強みを顧客に伝える働きである。自社の商品やサービスの強みについて、わが社が最初に開発した商品だ、わが社こそが元祖である、と伝えたい場合がある。ところが顧客から見ると、当事者の主張だけでは本当に元祖であるかどうかを判断することができない。こうした場合に、特許を取得している、登録商標であるといった説明が、自社のオリジナリティを客観的に証明するのに役立つのである。ネット証券大手の一角を占めるカブドットコム証券株式会社（本社：東京都千代田区）は、証券会社という業態には珍しく、知財マネジメントを重視して12件の特許を取得している。同社は、ネット証券の中では唯一、フルオープンなシステム基盤を自社で開発して多様なサービスを提供しており、注文手法などに関連するシステム技術を対象に特許を取得している。ネット証券というと手数料競争のイメージが強い中、特許を取得した際にはプレスリリースやキャンペーンを行うことによって、サービスの独自性を顧客に伝えることに努めている。

第7の働きは、知的財産権によって利用権限を確保しておけばパートナーとの連携が進めやすくなるという、協力関係をつなぐ働きである。優れた技術を持っていても、その技術が可視化され、権利化されて安心して使用できる状態になれば、他社との協業も促進されない。特許戦略の先進企

業としても知られている米IBMでは、近年、オープンソースや環境保全に関連する分野で、特許の無償ライセンスの取組みを進めている。こうした動きは、特許のライセンスや権利行使で稼ごうとするよりも、特許を開放することでパートナーを拡大して事業の推進力を高めるほうが、IBMが得られる利益が大きくなる場合があるという判断に基づくものと推測される。米マイクロソフトも特許の取得を活発化させているが、知的財産をライバル企業に対する武器ではなく、‘他の企業とのコラボレーションの橋渡し’と位置付けて、特許のライセンスを通じてベンチャー企業などの事業パートナーの拡大に努めているとのことであるⁱⁱⁱ。技術のオープン化や専門化が進む中で、他社を排除するという知的財産の古典的な働き以上に、他社との協力関係の構築を促進するという働きの比重が高まることは、疑いのないところではないか。

経営、事業の課題からスタートする

ここまで説明してきたように、企業が抱える経営課題に対して、知財マネジメントは多様な働きをし得るものである。知財マネジメントの目的を、「知的財産の戦略的な活用」「経営戦略と知財戦略の連携」といった抽象的なレベルからもう一步具体化させるためには、自社が抱える経営課題を洗い出し、それらの課題に7つのパターンで示した知財マネジメントの働きが役立つかを当てはめてみることである。そして、自社の経営課題に有効な知財マネジメントの働きが見出せれば、そこに知財マネジメントの目的と位置づけを設定すればよい。企業規模が大きく、全社的な経営課題では議論の焦点が絞りにくくなってしまふ場合は、事業単位に区切った課題から考えてみるとよいであろう。規程・書式類の制定やワークフローの整備

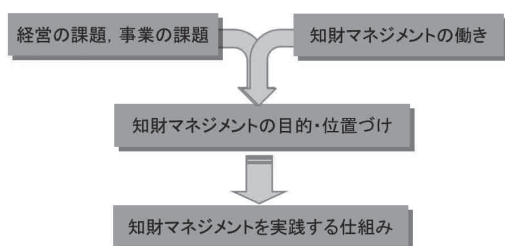


図5：知財マネジメントを設計する手順

といった知財マネジメントを実践する仕組みは、その目的を意識しながら最適化されるべきものであって、先進的な仕組みさえ導入すれば、それだけで経営上の成果が得られるものではない(図5)。

知財マネジメントというと、その専門性や実務的な作業負担の重さから、とかく仕組み面をどう整備して運用するかに意識が向かいがちである。しかしながら、仕組みの整備や運用そのものが目的化すると、経営や事業の課題から離れて、特許の件数を増やすことや特許訴訟に勝つことといった、‘知財の課題’のみに目を奪われた知財マネジメントになってしまいかねない。重要なことは、知財マネジメントのスタートラインは経営の課題、事業の課題であり、その課題に対して知財マネジメントをどのように働かせるかという目的を明確化し、関係者間で十分に共有しておくことである。

知的財産で‘顧客を’囲い込む

知的財産というと、特許などの知的財産権が独占排他権であり、独占販売や模倣品の排除といったシナリオの中で取り上げられやすいことから、技術やブランドといった‘知的財産’を囲い込むことを知財マネジメントの目的と考えてしまふやすい。しかしながら、たとえ知的財産を囲い込み、他社の参入を阻むことに成功したとしても、自社のリソースの限界から市場の伸びが制約されると、収益の拡大という企業本来の目標の実現が難しくなってしまう。企業が自らの持つ知的財産を競争力の強化、収益の拡大に結びつけていくためには、その知的財産という強みを活かして顧客の支持を広げていくこと、すなわち、‘知的財産の囲い込み’ではなく、‘顧客の囲い込み’が求められるのである。

知的財産を活かして‘顧客を囲い込む’という発想から、知的財産の位置づけと知財マネジメントが果たすべき役割について、全体像を整理してみることにしよう(図6)。

企業は、自社が提供する商品やサービスについて、機能やデザイン、ブランドなどの面から様々な工夫をこらすことによって、他の商品やサービスとの差異化に努める。その差異こそが知的財産となるものだが、顧客がその機能やデザイン、ブ

ランドに惹きつけられることで、企業の提供する商品やサービスと顧客との関係が強化され、競争力の強化に結びつく。そして、こうした知的財産を生み出す原動力となるのが、顧客により便利で快適な商品やサービスを提供したいという企業の思い、すなわち企業理念であり、知的財産は企業理念と顧客を結びつける媒介として働くことによって、競争力の強化に貢献するものである。

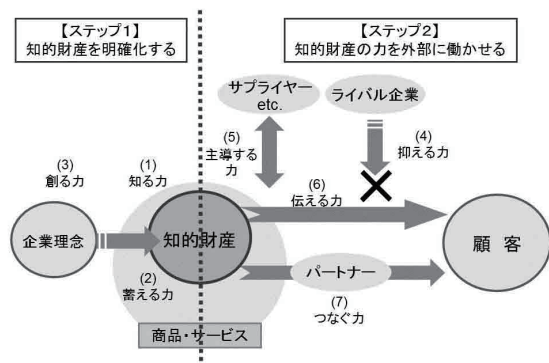


図6：知的財産の力で顧客を囲い込む

そして、このような「企業理念→知的財産→顧客」というラインの結びつきを強化するにあたり、知財マネジメントの7つの働きが重要な役割を果たすことになる。

まず、「知的財産を明確化する」というステップ1では、第1の働きにより、企業は自社の商品やサービスの他との違いを‘見える化’し、顧客に提供すべき価値の源を認識することができる（知る力）。また、第2の働きにより、認識された強みを権利として‘財産化’し、企業の中に蓄積することができる（蓄える力）。そして、第3の働きにより、社員のやる気を刺激し、こうした知的財産を創り出す力を高めることもできる（作る力）。これらの3つの働きにより、企業は自社の提供する商品やサービスの強みとなる知的財産を明確に認識し、より多くの知的財産を企業内に蓄積していくことが可能になるのである。

次に、「知的財産の力を外部に働かせる」というステップ2では、知的財産の力を様々な方向に働かせて、知的財産と顧客の結びつきを強めていく。第4の働きは、知的財産の力をライバル企業に働かせ、市場への参入を抑止することで、自社の商品やサービスが顧客に届きやすい状態を創り

出す（抑える力）。第5の働きは、知的財産の力をサプライヤーなどの取引先に働かせ、部品や素材などの取引条件の主導権を握ることで、商品やサービスをより安価かつ安定的に顧客に届けることができる条件を整える（主導する力）。第6の働きは、知的財産の力をダイレクトに顧客に働かせ、特許技術や登録商標といった根拠を示すことで、客観性をもって元祖であるという自社の強みを顧客に伝える（伝える力）。第7の働きは、知的財産の力をパートナーに働かせ、顧客に商品やサービスの強みを自社の力だけで伝えきれない場合に、共同開発者や販売代理店などのパートナーの力を借りて、顧客へのルートをつなぎ合わせる（つなぐ力）。これらの4つの働きを使い分けたり、組み合わせたりすることによって、企業は自社の提供する商品やサービスの強みとなる知的財産を顧客に届けるルート強化することが可能になるのである。

おわりに

近年、知的財産の分野では、オープンイノベーションや標準化といった新しいテーマが採り上げられることが多くなっている。知的財産をオープンにすべきか、クローズにすべきかといったテーマも議論の対象となりやすいが、知的財産によって顧客との結びつきを強めるという上位の目的から考えれば、顧客との関係を強めるのに知的財産をどのように扱うのが有効かという選択肢の問題に過ぎない。

経営や事業を統括する立場にある方々には、個々の事案を断片的に見るのではなく、図6に示したようなイメージで、知的財産の果たすべき役割の全体像を見据えたうえで、競争力を強化するため、すなわち、顧客との結びつきを強めるために最適の知的財産の活かし方を考えていただきたいと思う。

- i 知的財産基本法は、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（カッコ内略）、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」と定義している（同法第2条）。
- ii 本稿で紹介した事例の詳細は、拙著『経営に効く7つの知財力』を参照されたい。
- iii マーシャル・フェルプス他（2010）『マイクロソフトを変革した知財戦略』発明協会