

成長企業の知的財産戦略

——知的財産を生かした企業価値向上の考え方——

土 生 哲 也*

抄 録 本稿では、新規事業への投資を積極的に行い、持続的な成長によって企業価値の向上を目指す企業を成長企業と定義して、その知的財産戦略のあり方について考察する。事業による収益から成長を目指す成長企業は、事業に貢献するという視点から知的財産戦略を考えることが重要である。知的財産戦略の目的は、発明等の知的財産の創出により差別化された商品やサービスを提供することによって売上を作り出し、知的財産権によってその知的財産に効果的な参入障壁を作り出すことによって、過当な価格競争を抑制して適正な利益水準を確保するという事業モデルを作り出すことにある。このような戦略を実践していくためには、売上に結び付く知的財産を創出する仕組みを構築することとあわせて、創出された知的財産を的確に把握して、参入障壁という視点から効果的な知的財産権を配置していくことが、知的財産戦略部門の役割として求められるところである。

目 次

1. はじめに
2. 成長企業とは
3. 知的財産戦略の本質
 3. 1. 「知的財産」とは何か
 3. 2. 「知的財産」と「知的財産権」の役割を考える
 3. 3. 「知的財産権」の効果は何に表れるのか
 3. 4. 知的財産戦略の本質
4. 成長企業の知的財産戦略とは
 4. 1. 企業価値の向上には何が必要か
 4. 2. 知的財産と企業価値向上サイクル
 4. 3. 企業における知的財産戦略の位置づけ
 4. 4. 経営層にとっての知的財産戦略
 4. 5. 知的財産部門にとっての知的財産戦略
 4. 6. 知的財産部門における知的財産戦略の考え方
 4. 7. 参入障壁として効果的な特許とはどのようなものか
 4. 8. 成長企業が直面しやすい課題について考える
5. おわりに

1. はじめに

近年、「知的財産」は企業経営におけるキーワードの1つとなっており、知的財産に関する企業の基本方針となる知的財産戦略についても様々な解説が行われるようになってきている。それらの多くは、特許の分野をリードしてきた技術系の企業を念頭に置き、技術開発の成果をいかに保護し、活用していくかという課題に応えようとするものとなっているが、いわゆるビジネスモデル特許を含めたソフトウェア特許に代表される特許に関連する分野の拡大、コンテンツ産業の伸張による著作権の産業的な意味合いの高まりなど、知的財産に関連する企業は技術系の企業に限られず、これまで以上に広がりを見せるようになってきている。

知的財産にどのように向き合っていくかが様々な企業に共通の課題となる中で、本稿では企業の業種に応じた知的財産戦略という切り口

* 弁理士 Tetsuya Habu

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ではなく、企業の志向や性格から分類した「成長企業」を対象として、その知的財産戦略のあり方について考えてみることにしたい。

2. 成長企業とは

筆者は、特許実務に関わることになる前までは、金融機関において主にベンチャー企業向けのファイナンスに携わってきた。その間に、銀行での融資とベンチャーキャピタルでの投資の双方を担当して、同じファイナンスとはいっても間接金融か直接金融かによって企業の見方が大きく異なることを経験した。具体的にいうと、事業が順調に立ち上がって現預金が潤沢となった際に、融資を行っている銀行は現預金の蓄積や借入金の返済によって財務体質を安定させることを求めるのに対して、投資を行っているベンチャーキャピタルは現預金を新規事業に投下して、さらに収益を拡大して企業価値を高めることを要求する。事業によって得られた資金をどのように用いるかという考え方についてのこのような相違を企業の側からみると、積極的にリスクをとって新規事業への投資を行おうとするか否かによって、企業の性格を分けることができるともいえるであろう。

近年、日本企業をめぐる経営環境は大きく変化し、外国人投資家や機関投資家が企業経営に与える影響が増大し、安定性のみでなく高い成長性に対する要求が高まるようになってきている。すなわち、企業規模の大小を問わず、既存事業によって得た資金の再投資によって持続的な成長を志向する「成長企業」であることが求められることが多くなっている。本稿においては、このように継続的に新規事業に資金を投下することによって収益の拡大を目指す企業を成長企業と定義して、その成長に資する知的財産戦略について検討する。

3. 知的財産戦略の本質

3.1 「知的財産」とは何か

はじめに、知的財産戦略の対象となる「知的財産」をどう捉えるかについて整理しておきたい。

知的財産基本法によると、知的財産とは「発明、考案、(中略)人間の創造的活動により生み出されるもの(中略)、商標(中略)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。つまり、特許権等の知的財産権の保護対象となる可能性のある無形資産を知的財産と定義しており、知的財産権が成立する前の段階においても知的財産は存在することになる。これに対して、知的財産をより狭義に捉え、知的財産権によって保護される特許発明等が知的財産であると定義し、知的財産権が成立することを以て知的財産となるという考え方に基づいて、知的財産を論じているものも少なくない。

結果的にはどちらの定義に拠っても重なり合う部分は多くなるであろうが、知的財産をマネジメントする「戦略」について考える場合には、いずれの定義を採用するかによってアプローチが異なることになる。すなわち、前者の定義に拠ると、知的財産は日常的な企業活動から生み出されるものであって、その財産を知的財産権というツールでいかに保護していくかが「知的財産戦略」における課題となる。一方、後者の定義に拠ると、知的財産は知的財産権の取得によって生じるものとなるため、知的財産権によって独占権を確保することがスタートラインとなり、独占権として囲われた知的財産からどのように事業を進めていくかを考えるのが「知的財産戦略」ということになるであろう。

以下、本稿では前者の定義を前提に考察を進めていくこととするが、その理由は次のとおり

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

である。企業活動の実態を考えると、事業の最初の段階で行われるのは研究開発、事業企画などの創作活動であり、その中から事業における優位性となる何らかの固有のアイデア等が生み出され、その一部が知的財産権として権利化されて独占権の対象となるという流れを辿ることが一般的である。医薬品など一部の分野では知的財産権の取得が事業を開始する前提となることもあるが、多くの分野における一般的な事業の流れを考慮すると、前者の定義を前提にすることが企業活動の実態に沿うと考えられるためである。

3. 2 「知的財産」と「知的財産権」の役割を考える

それでは、発明などの「知的財産」とそれを保護する「知的財産権」は、それぞれ事業に対してどのような役割を果たすものなのであろうか。

図1に示すように、研究開発等の創作活動によって生み出される発明、事業活動により蓄積された信用を表象する商標等の知的財産は、事業を進める上での優位性となるものであり、競合他社との差別化要因となるものである。言い換えれば、企業が知的財産を生み出す活動とは、事業における自社の商品やサービスの強みを作り出していく作業に他ならない。生み出された

知的財産は、競合他社の商品やサービスとの違いとなり、顧客に自社の商品やサービスが選ばれるきっかけとなり得るものである。このように考えると、知的財産は事業活動において売上を生み出すエンジンとして機能するものと捉えることができる。

ところが、無形の資産である知的財産は物理的に占有することができないため、常に模倣のリスクに晒されているものである。知的財産が模倣されると、類似の商品やサービスの登場を許し、競合との違いを出すためには価格競争に踏み込まざるを得なくなり、必要な利幅を確保した価格で商品やサービスを提供することが難しくなる。このような状況を防ぐためには、知的財産の模倣を防止するための参入障壁が必要になるが、その一つとして機能するものが知的財産権である。知的財産権によって効果的な参入障壁を築くことは、市場シェアが高まり売上の増加に役立つという側面もあるものの、価格を適正水準に維持することによる利益の確保という点で、特に重要な意味を持つものと考えられる。

以上のように、「知的財産」は売上を生み出すために、「知的財産権」は利益を確保するために、事業活動において特に重要な役割を果たすものとしてここで整理しておくこととしたい。

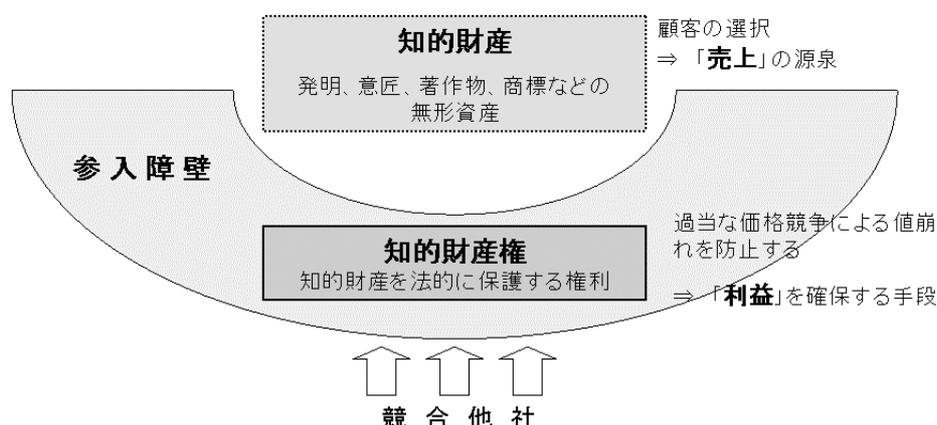


図1 「知的財産」と「知的財産権」

3.3 「知的財産権」の効果は何に表れるのか

知的財産権を取得する効果という点、知的財産権から直接的に得られる収益であるライセンス収入が注目されやすい。しかしながら、事業を行う多くの企業、特に本稿の対象である成長企業にとって、ライセンス収入はあくまで事業活動から付随的に生じるものであり、より重要なことは自社の事業活動に対する効果の有無である。この効果が表れる指標として、本稿では粗利率（売上総利益率）に着目してみたい。

粗利率は、売上から原価を差し引いた売上総利益を売上高で除した利益率であり、仕入れや製造等に要した原価にどれだけの利益を乗せて販売できたかという、供給側と需要側の力関係を端的に示す指標である。もし商品やサービスの差別化要因となる知的財産に十分な参入障壁が設けられていないと、価格競争が激化して粗利率が低下することが想定され、逆に知的財産権を含めた参入障壁が有効に機能すると、粗利率を高水準に維持することが可能になるはずである。

表1は、我が国の代表的な企業の粗利率を外国のライバル企業と比較したものである。粗利率を決める要因は多様であり、この数字だけで知的財産権の影響を正確に把握することは難しいが、競合品が乱立して価格競争に苦しんでいる電気系メーカーに比べ、独自性の高いヒット商品を多く生み出して知財戦略の点から取り上げられることが多いキヤノンや花王の粗利率を見ると、知的財産権の効果がここに表れ得ることが推測されるのではないだろうか。

3.4 知的財産戦略の本質

以上の考察から、企業が事業活動を進める上で必要な知的財産戦略の目的を考えると、知的財産の創出によって売上を作り出し、知的財産

表1 日本企業と外国企業の粗利率比較¹⁾

企業名	売上総利益率	
	IBM	40.1% (2005/12期)
SAMSUNG	30.1% (2005/12期)	35.4% (2004/12期)
ソニー	23.0% (2006/3期)	23.8% (2005/3期)
松下電器	30.8% (2006/3期)	29.1% (2005/3期)
NEC	26.7% (2006/3期)	24.9% (2005/3期)
日立	21.9% (2006/3期)	22.9% (2005/3期)

企業名	売上総利益率	
	P&G	50.9% (2005/6期)
花王	56.0% (2006/3期)	56.8% (2005/3期)

企業名	売上総利益率	
	XEROX	43.3% (2005/12期)
キヤノン	48.5% (2005/12期)	49.4% (2004/12期)

権によって効果的な参入障壁を作り出すことによって、過当な価格競争を抑制して適正な利益水準を確保するという事業モデルを作り出すことにあると考えられる。そのために、売上に結び付く知的財産を創出する仕組みを構築すること、創出された知的財産を的確に把握して、参入障壁という視点から効果的な知的財産権を配置していくことが、知的財産戦略の本質として求められるものと考えられる。

4. 成長企業の知的財産戦略とは

4.1 企業価値の向上には何が必要か

第2章の成長企業の定義、第3章で検討した知的財産戦略の考え方から、以降は成長企業の知的財産戦略について考えてみることにしたい。投資家から持続的な成長を求められる成長企

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

業には、企業価値の向上が最も重要な経営課題の一つとなる。企業価値を何によって測るのかについては様々な議論があるところだが、株式の時価総額が重要な指標の一つであるのは異論のないところであろう。

時価総額の基礎となる株価に影響する最も基本的な要素としては、企業の成長性と収益性を挙げることができる。将来的に事業が縮小傾向にあれば、収益力の高い企業であっても利益が先細りすると見られて中長期的な株価の上昇は見込み難い。逆に、売上が急成長していても、収益性に問題がある場合は株価の評価は低くなることが通常であろう。企業価値を高めるといふ目的のためには、成長力（売上の増加）と収益力（高水準の利益率）の両立が求められるところである。

企業価値を決める重要な要素である成長性・収益性と知的財産の関係は、次のように整理することができる（図2参照）。前章で考えたように、商品やサービスの差別化要因となる知的財産は、主として企業の売上に影響を及ぼすものである。従って、持続的な売上の増加には、顧客の要求に応える知的財産を作り出していくことが重要な要素になる。一方、その差別化要

因の参入障壁として機能する知的財産権は、主として企業の利益率に影響を及ぼすものである。過当な価格競争を抑制して必要な利益水準を維持するためには、模倣品や類似品をできるだけ排除するために、知的財産権をいかに利用するかが重要な鍵の一つとなるものである。

企業価値の向上という成長企業に課せられる課題との関係を考えても、前章で検討したように、売上を生み出す知的財産を創出する仕組みをいかに作り出すかということと、その知的財産に知的財産権を用いていかに効果的に参入障壁を設けて利益を確保するかということが、知的財産戦略の基本方針の両輪といえるであろう。

4. 2 知的財産と企業価値向上サイクル

前節で説明した企業全体としての売上、利益の拡大による企業価値向上のシナリオは、企業が提供する個々の商品やサービスの積上げによって実現されるものである。これらの商品やサービスは研究開発や事業企画等から生み出され、その中には差別化要因となる知的財産が含まれることがあり、その知的財産を知的財産権によって適切に保護することができれば価格決定についての主導権を握ることが可能になる。

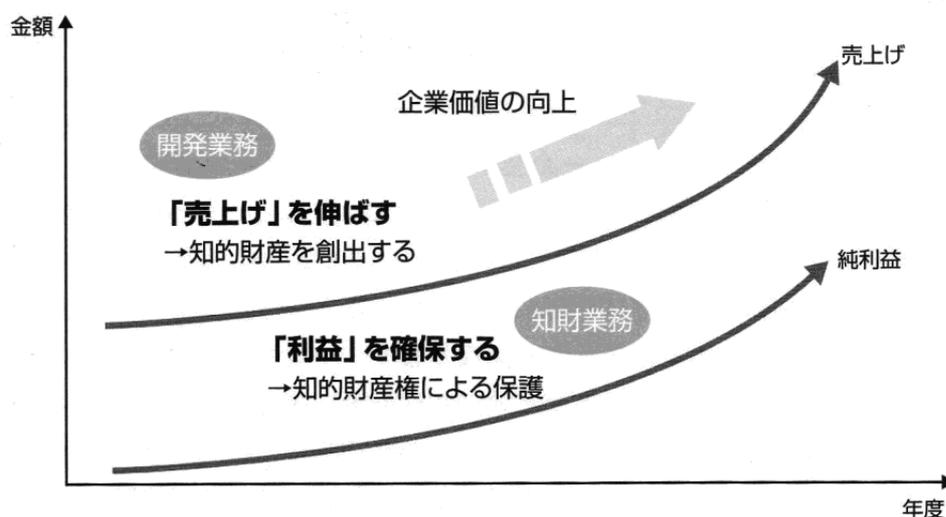


図2 企業価値の向上と知的財産の関係²⁾

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

その結果、投資回収や再投資を可能とする適正利潤が確保され、ここで得た資金を原資として、さらに新たな商品開発等に投資を行うことができる（図3参照）。個々の商品やサービスに、いわゆる「知的創造サイクル³⁾」がこのようなメカニズムで機能することによって、企業は成長性と収益性を両立して企業価値を高めていくことが可能になると考えられる。

4.3 企業における知的財産戦略の位置づけ

それでは、ここまで考えた知的財産による企業価値向上のシナリオを実現するために、どのような知的財産戦略を実践していけばよいのであろうか。

知的財産戦略を考える前提として、「戦略」の概念について整理しておきたい。戦略とは、軍事用語においては戦術と区別される語であって、より高い視点からの基本方針を示すものである⁴⁾。基本方針である戦略に対して、より高い効果を上げるための方法論が戦術ということになる（図4参照）。但し、戦略と戦術の相違は相対的なものなので、企業のどの立場に視点を置くかによって、戦略として考えることは異

なるものである。

軍事用語	トップから見れば	部門長から見れば
戦略 (ストラテジー)	会社の問題	部門全体の問題
↓	∨	∨
戦術 (タクティクス)	各部門の問題	部門内の 各部署の問題
↓	∨	∨
戦闘 (コンバット)	各部署の問題	各社員の問題

図4 戦略と戦術の違い⁵⁾

以上の整理から、経営層の視点から考える経営戦略の一部としての全社レベルでの知的財産戦略、知的財産部門の視点から考える経営戦略の実現に向けてより高い効果を追求する基本方針となる部門内の知的財産戦略に分けて、以下に検討を進めることとしたい。

4.4 経営層にとっての知的財産戦略

経営層が考えるべき知的財産戦略とは、先に説明した知的財産による企業価値向上のシナリオを、より具体的な形で各部門に示すことにあると考えられる。

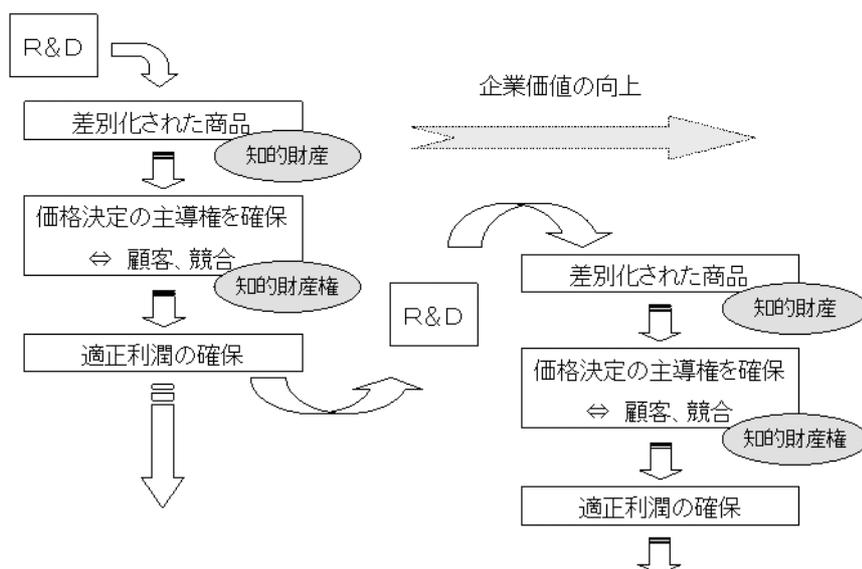


図3 知的財産による企業価値向上サイクル

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

図5に示すように、自社の置かれた経営環境や自社が有する経営資源を考慮して、何を強みと考えるとどのような知的財産を蓄積して差別化を図っていくのか。その方針は、研究開発部門への開発の方向性として示されることになるであろう。また、知的財産の創出が活性化されるような環境の整備やインセンティブ制度の導入も、重要なポイントの1つになると思われる。

創出された知的財産を的確に把握し、事業活動に活かすべきものを選択していくことも重要な経営判断の一つである。事業化に関する判断は、企画部門や営業部門への指示として表れるであろう。また、知的財産部門に対しては、選択された知的財産に関する分野が、特に参入障壁の構築に重点的に取り組むべき分野として示されることになる。

以上のように、各部門が統合的に動くための具体的なシナリオを示し、明確なメッセージとして発信することが経営層に求められる知的財産戦略と考えられる。このようなシナリオを伝えて各部門のベクトルの整合性をとらないと、各部門での努力が知的財産による企業価値向上サイクルの中で十分にワークしなくなってしまうおそれがある。経営者が単に「知財で稼げ」

と指示するだけでは、不十分であろう。

4.5 知的財産部門にとっての知的財産戦略

知的財産による企業価値向上のシナリオにおける知的財産部門の重要な役割は、創出された知的財産にできるだけ有効な参入障壁を築いていくことである。筆者はこの工程を城の建造に喩えることがあるが、天守閣を守るために堀や石垣、門など様々な手段を効果的に配置することが必要になるのと同様に、事業の差別化要因となる知的財産を様々なツールによって最も効果的な形で保護していくことが必要になる。知的財産権というツールをできるだけ効果的に用いて知的財産を守る基本的な設計図を描くことが、知的財産部門における知的財産戦略といえることができるであろう。

知的財産部門に求められるこのような戦略的な役割は、企業の情報システム部門の果たす役割とも類似するものである。図6に示すように、情報システム部門はコンピュータシステムを取り扱う部署であるが、求められる機能は単なるコンピュータの保守管理ではなく、「情報」という企業経営に必要とされる本質的な要素を、コンピュータというツールを用いてどのように

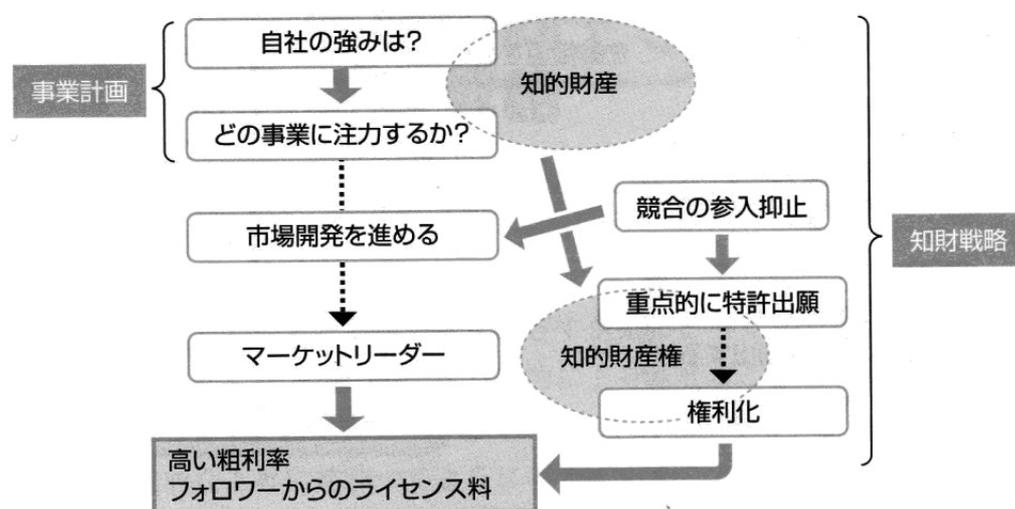


図5 経営レベルの示す知的財産戦略のシナリオ⁶⁾

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

効率的に用いて収益に結び付けていくかを構想し、設計する役割を担うことである。知的財産部門も同様に、単なる知的財産権の手续や管理だけではなく、「知的財産」という企業経営に必要とされる本質的な要素を、「知的財産権」というツールを用いてどのように効率的に用いて収益に結び付けていくかを構想、設計し、実践していくという戦略的な役割が求められるところであろう。

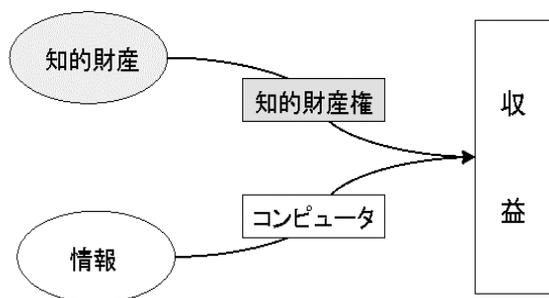


図6 本質的要素である「知的財産」とツールである「知的財産権」

4.6 知的財産部門における知的財産戦略の考え方

前節で説明したとおり、知的財産部門において考えるべき知的財産戦略とは、参入障壁として効果的な知的財産権の基本的な設計図を描いていくことと考えられる。では、知的財産等の事業の差別化要因に対して、どのようなメカニズムで参入障壁が形成されていくのであろうか。

図7は、その基本的なメカニズムを示したものであるが、まず①自社の商品やサービスが選択される理由となる差別化要因を特定する。その中には、発明等の技術的な要素の他に商品コンセプト、ブランド力などの様々な要素が含まれると思うが、それらを②技術的な要素と非技術的な要素に分けて考える。

技術要素については、さらに③特許出願の対象と営業秘密の対象の峻別を行う。この判断を行うためには、対象となる技術要素は文書等で

可視化されていることが前提になる。ここでの判断は、単に両者の一般的な得失に止まらず、参入障壁として最も効果的に働く方法⁷⁾を十分に考慮して検討することが必要であろう。峻別された技術要素については、それぞれ④特許出願、⑤営業秘密管理が進められる。個々の特許出願についても、後に説明するように「参入障壁として機能させる」という視点を見失わないことが求められる。

⑦非技術要素については、商品名やパッケージデザイン等を商標権や意匠権で保護することが考えられるが、これらの権利はブランドイメージのように外面に表れないものまでも保護し得るものではない。ブランドイメージの維持は、継続的な広告宣伝や顧客サービスなど他部門の業務に依存する部分も多いが、それらの参入障壁としての効果も考慮したうえで、知的財産部門としてとり得る策を検討できると好ましいであろう。

さらに、形成した参入障壁による牽制効果が不十分で、競合他社が浸食してこようとした際には、⑥知的財産権の行使に踏み切ることが必要になる場合も生じるであろう。このようにして形成した参入障壁は、値崩れ防止やシェア拡大による高い粗利率の確保や、後続企業からのライセンス収入といった形で、企業収益の増大に貢献することになるはずである。

以上に説明した参入障壁形成のメカニズムは、これまでに提供した商品やサービスの成功例や失敗例を具体的に適用してみると理解しやすいと思う。成功例では各要素がどのように保護されたのか、失敗例ではどこから漏れが生じたのかを検証することによって、このメカニズムを機能させるための方法が見えてくるのではないだろうか。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

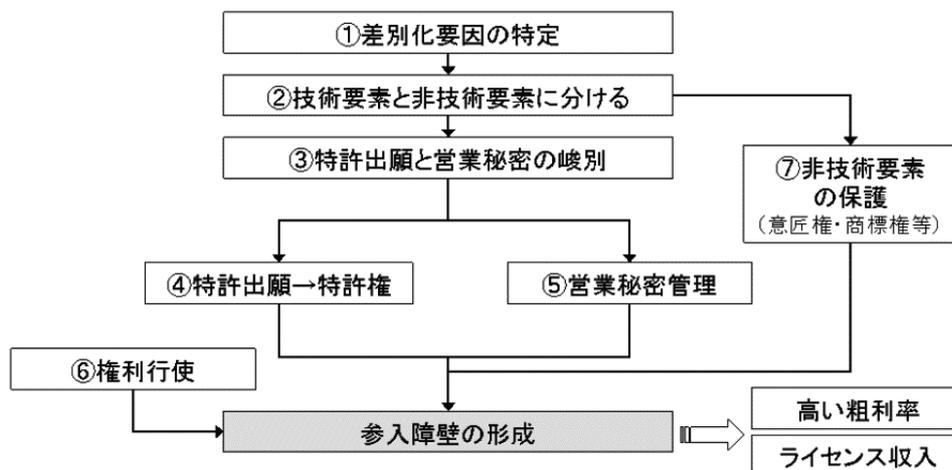


図7 参入障壁形成のメカニズム

4.7 参入障壁として効果的な特許とはどのようなものか

前節の④の工程において、「参入障壁として機能させる」という視点で特許出願について検討することを説明したが、ここで参入障壁として効果的な特許の考え方について付言しておきたい。

特許権は排他的な効果を有する権利であるから、その技術的範囲はできるだけ広く、かつ無効となりにくいものであることが望ましい。そのため、ともすると「回避可能な特許権では意味がない」、「無効になっては特許権を取得した意味がない」と考えられがちであるが、参入障壁という視点で考えた場合に、果たしてそのような前提に固執してしまってよいものであろうか。

特許権のライセンスや譲渡をビジネスの対象とするのであれば、取得する特許権は前述の要件を満たすことが前提となるが、自らが新規事業を行うことによって収益の拡大を目指す成長企業では、事業全体として特許権を含めたどのような参入障壁が築かれているのかが問題となるはずである。すなわち、事業に対する参入障壁という視点で考えると、特許権はその一要素となるものであって、その強弱の程度は特許権

のみによって決まるものではない。

特許権が回避されてしまったり、無効となってしまったりしても、それまでの間に参入障壁としての効果を発揮することができれば、少なくともその間の顧客獲得には貢献したことになる。さらに、獲得した顧客がその後の長期間にわたって固定される性格の製品やサービスが対象になる場合であれば、顧客が固定されたことを以て新たな参入障壁が形成されたとも考えることもできる。例えば、企業の基幹系のコンピュータシステム、家庭用の大型テレビなどは、一旦納品されれば少なくとも数年間はリプレースされることが少ない性格のものであろうし、使い方に馴染んだなどの理由によってリプレースの際にも有利なポジションに立つことができるであろう。このように、最終的には特許権が回避されたり、無効となったりしたとしても、それまでの間に顧客を囲い込むという役割を果たし、顧客を囲い込んだこと自体がその後の参入障壁としての効果を発揮することが期待できるのならば、その特許権は十分に効果的であると評価できるのではないだろうか。

逆に、顧客が日常的に購入する食品のような分野では、類似品が登場すれば顧客は直ちに購入する商品をスイッチしてしまう可能性がある

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ため、特許権による十分な保護によって類似品が登場することを防止することが必要になる。花王のヒット商品であるヘルシア緑茶が、多くの特許権により保護されて価格競争を回避しているのは、その典型的な成功例の一つといえるであろう⁸⁾。

4.8 成長企業が直面しやすい課題について考える

知的財産権、特に特許に関する業務は、かつては大手メーカーに固有の課題であると考えられていることが多かった。その結果、知的財産権を扱うことに長けた人材やノウハウは一部の企業に集中してきた傾向があり、成長企業の中でもとりわけ新興企業とよばれる企業群には、知的財産権に関する業務に精通した人材やノウハウが不足していることが多いという問題が指摘されることがある。

このような問題から、新興企業は大手メーカーに対して不利な立場に置かれているように見られるかもしれないが、その他の面も考慮すると必ずしも不利とばかりはいえないのではないかと思う。知的財産権に係わり合いの深い大手メーカーでは、取扱い分野の拡がりと共に伴う関係者の増加、組織の拡大によって、研究開発や事業の現場と知的財産部門の活動が遊離しやすくなり、研究開発や事業戦略と知的財産戦略の整合をとるということが、現実的には非常に困難な作業となってしまっている。一方、経営資源を特定の分野に集中する新興企業にとっては、知的財産権で保護すべき対象は明確であり、関係者が連携して効率よく知的財産戦略を実践していける条件が整っていると考えることもできる。具体的には、発明発掘等の知的財産権に関する業務を固有の業務として切り分けるのではなく、事業を進める工程の一部に組み込んでいくことによって、新興企業ならではの効果的な方法を探り得るのではないだろうか。例

えば、比較的規模の小さい新興企業であれば、重要プロジェクトを進める際に知財担当者を含めた関係者が一堂に会することを制度化することも可能であろうが、このような方式も効率的な戦略の実践には有効であろう。

その他に、近年の傾向として、技術系の企業において従来型の研究開発からスタートする分野に限られず、サービス化、ソフト化が進んだ分野での新規事業に取り組む機会が多くなってきているものと思われる。このような分野では、特許出願に取り組む発明者の層が、ソフトウェア系のエンジニアや事業企画の担当者などに広がりを見せるようになっているが、これらのメンバーに対して従来型の特許教育を行おうとしても、現場の仕事に忙しくて時間がないなどの理由から十分な効果が得にくいことが問題となるケースが少なくない。また、事業の成果を強く求められる現場においては、発明に対する表彰や報奨金を実質的なインセンティブにはなりにくく、どうやって出願の意識を高めていくかが課題となっていることも多い。

このような課題に対しては、これまでの標準的な特許教育やインセンティブ制度に固執することなく、対象となるセクションの状況に合わせた対応を行っていくことが必要であろう。例えば、現場での事業の成果が強く求められるセクションに対しては、出願を進めることが事業の成果にどのように結びつくかといったわかりやすいシナリオを示して、啓蒙を進めていくという方法が効果的であろう。そのようなセクションでは、発明を評価されることより事業の実績を評価されること多くのメンバーにとっての目標であり、特許出願に取り組むことが事業の実績に有効と納得することがより大きなインセンティブになると考えられるためである。あわせて、現場の仕事が忙しくなる時期であっても発明者に負荷がかかりにくいような、手続面の整備も求められよう。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

5. おわりに

企業経営における知的財産の重要性への認識の高まりから、近年は知的財産戦略について論じられる機会が多くなった。そうした中で、知的財産戦略の実効性を高めるために重要になるポイントとして、実務に携わる立場から常々感じている2つの事柄を最後に挙げておきたいと思う。

1点目は、事業による収益から成長を目指す成長企業は、常に事業に貢献するという視点から知的財産戦略を考える⁹⁾ということである。換言すれば、知的財産権そのものからの収益を期待するのではなく、事業戦略の一部として知的財産権をどのようにハンドリングしていけば効果的かを考えていくべきである。あくまで知的財産権は事業を構成する一要素であって、それによって事業の全てが決まるわけではない。例えば、本稿の第4章第6節で解説したメカニズムを利用して考えてみることも、事業から考えるというアプローチには有効であると思う。

2点目は、知的財産戦略の全体像を描くだけでは経営上の効果を得ることはできず、それを実践する地道な取り組みこそが、より重要になってくるということである。知的財産権を有効に用いた事業戦略の全体像を描くとともに、現状との差異を分析し、その差異が生じる要因を詰めていき、その要因を解消するための具体的な解決策を考える。例えば、事業戦略上の重点分野と出願分野にミスマッチが生じているのであれば、どの段階で誰と誰が協議をすればそのミスマッチが解消するのか。そのポイントが特定できれば、その協議を忘れずに行うようにするためには、事業の工程の中にどのように制度

として組み込んでいく方法が考えられるのか。または、重点分野ほど発明者が忙しくて特許出願に関われないのが原因と特定されれば、提案書の様式を簡素化させる、専門スタッフを巡回させて提案書を代筆させるといった方法は導入できないのか。こうした具体的なレベルでの実践、改善がなされないと、知的財産戦略も絵に描いた餅になってしまう。こうした戦略実践の工程は、知的財産の実務を知らずにはなかなか行いにくいものであり、知的財産部門の現場に精通した「知財人材」の一層の活躍が望まれるところである。

注 記

- 1) 各社決算資料から作成
- 2) 土生哲也，入門の入門・知的財産のしくみ，p.129（2007）日本実業出版社
- 3) 知的財産戦略推進事務局ホームページ，「知的創造サイクルを回して産業を活性化!!」，<http://www.ipr.go.jp/intro4.html>
- 4) グロービス・マネジメント・インスティテュート，MBA・経営戦略，p.10（2001）ダイヤモンド社
- 5) グロービス・マネジメント・インスティテュート，MBA・経営戦略，p.11（2001）ダイヤモンド社
- 6) 土生哲也，入門の入門・知的財産のしくみ，p.152（2007）日本実業出版社
- 7) 原誠他，脱・価格競争の経営，pp.134～137（2006）東洋経済新報社 で紹介されている三菱化学メディアのDVDメディアに関する戦略の例が参考になる。
- 8) 土生哲也，入門の入門・知的財産のしくみ，pp.134～135（2007）日本実業出版社「ヘルシア緑茶」の知財戦略について解説。
- 9) 丸島儀一，キャノン特許部隊，pp.82～85（2002）光文社

（原稿受領日 2007年3月12日）