

製品・事業戦略と知財戦略の連動性の設計

——戦略的な知財機能の構築に向けて——

米 山 茂 美*

抄 録 企業にとって、競争力や利益という経営目標の実現のために、優れた技術的知識を創出し、それを知財として適切に権利化していくことが重要であることはいうまでもない。しかし、それと同時に、創造・蓄積される知財を研究開発や製品・事業展開に関する戦略と連動させ、企業の競争力や利益へと結び付けていく能力が求められている。本稿では、製品・事業展開における競争戦略との関係や、市場形成と競争優位とのバランスの観点から、知財戦略のポイントを整理する。また、知財戦略を製品・事業展開に係る戦略に組み込むために、研究テーマの探索・決定や製品開発・事業化への移行の意思決定、競争・事業戦略の立案の意思決定というイノベーション・プロセスの各段階に知財部門が関与することの重要性について議論する。さらに、そうした知財部門の関与の可能性を高める上で、知財部門の価値や機能をどのように向上させていくかについて検討する。

目 次

1. はじめに
2. 競争戦略と知財戦略
 2. 1 製品・事業展開をめぐる競争戦略の視点
 2. 2 ポジショニング戦略と知財戦略との連動
 2. 3 資源ベース戦略と知財戦略との連動
3. クローズド戦略とオープン戦略のバランス
 3. 1 市場形成と競争優位性のジレンマ
 3. 2 「誘引しながら防御する」戦略視点
4. イノベーション・プロセスにおける知財要素の組み込み
 4. 1 知財部門の関与とイノベーションの実現
 4. 2 知財部門の関与とイノベーションからの利益
5. 知財部門の評価軸
6. おわりに

1. はじめに

近年、特許をはじめとする知的財産（知財）への関心の高まりの中で、「戦略的な知財」あるいは「経営に資する知財」のあり方が問われている。いうまでもなく知財は企業の競争力を規

定する重要な要素の一つであり、製造業を中心とした多くの企業は、自ら生み出した技術の特許として権利化し、製品・事業活動を有利に進めるべく様々な戦略を検討している。しかし、こうした知財を、すべての企業が製品・事業展開における競争力に必ずしも有効に結び付けているとは限らない。近年、技術と知財と事業の間の「三位一体」の経営の重要性が叫ばれているが、実際に三位一体の理想を実現できている企業は決して多くはない。

研究開発活動から生み出される優れた技術を最大限に活かすために、あるいは研究開発活動そのものを有効かつ効率的に促進していくために知財部門はどのように関わるができるのか。また、企業の成長を駆動する事業部門の競争力や利益の獲得に寄与するために知財部門が果たすべき役割とは何か。日本企業の多くは、

* 文部科学省／科学技術政策研究所 総括主任研究官
政策研究大学院大学 連携教授
Shigemi YONEYAMA

このような問題に対する解を依然模索し続けているのが現実ではないだろうか。

本稿では、製品・事業展開における競争力や利益を生み出すための知財戦略や知財組織のあり方について検討する。まず、続く第2章で、知財と企業の競争力との関係を理解するために、製品・事業展開における競争戦略の視点を整理し、その戦略視点との関係から知財戦略のあり方を議論する。第3章では、知財戦略におけるクローズド化とオープン化のバランスについて考える。第4章では、研究開発から製品・事業展開までの一連のプロセスの中で知財部門がどのように関わり、いかに知財戦略を織り込んでいくかを検討する。第5章では、研究開発戦略や製品・事業戦略との関係性を意識した知財戦略や組織のあり方を検討するための知財部門の評価軸について議論する。最後の第6章は結論である。

2. 競争戦略と知財戦略

2.1 製品・事業展開をめぐる競争戦略の視点

企業にとって、製品・事業展開における競争力の獲得は最も重要な経営課題の一つである。一部の独占的な地位にある企業を除き、ほとんどすべての企業は製品・事業展開において他社との厳しい競争に直面する。企業がそうした競争環境に対処し、他企業の平均以上の利益を確保している状態を競争力がある状態とすれば、いかにそのような意味での競争力を形成・維持できるかというのは収益を追求する経済主体としての企業にとっての中心課題に他ならない。

経営学では、企業が競争環境に対処して利益を獲得していくための戦略を「競争戦略」という。ここで注意すべきことは、競争戦略とは常に競合他社と「戦う」こと、あるいは常に競合他社に「打ち勝つ」ことを意味するわけではない

という点である。競争戦略の目的はあくまでも利益であり、「戦って勝つ」ことはそのための手段の一つにすぎない。企業が競争の中で利益をあげうる状態を作り出すためには、「戦って勝つ」ことだけでなく、「戦いを避ける」ということも重要な戦略視点となりうる。ここに、競争戦略における二つの視点が浮かび上がる。

まず、「戦いを避ける」という視点から企業の競争戦略を体系的に論じたのがポーター (M. E. Porter) である。彼は、競争戦略の立案の出発点として、業界構造分析を通じて競争が少なく、より多くの利益機会を提供する望ましい市場セグメントを発見し、そこに自社を位置づけることの重要性を指摘する。ポーターによれば、それぞれの市場が生み出す利益機会の大きさは、既存企業の対抗度、新規参入の脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力、および代替品の脅威という五つの要因によって規定され、それらを詳細に分析することで企業にとって望ましい市場セグメントが明らかになる。企業は単にどのような分野でも競争相手と真っ向から対決して勝とうとするのではなく、こうした五つの要因の分析を通じて選び取られる魅力的な分野に自社を位置づけ、そこから生み出される利益を享受していくことが競争戦略の第一の視点として求められる。競争戦略のこうした視点は、一般に「ポジショニング視点」と呼ばれる。

ポジショニング視点は、見方を変えると、利益の源泉をより高い利益ポテンシャルをもつ特定の環境、つまり企業の「外側」に求めようとするものである。しかし、企業にとっての利益の源泉は単に企業の外側にのみ存在するわけではなく、企業の「内側」にも存在する。すなわち、他社が持たない独自資源・能力という企業内部の要因もまた、競争の中で企業に利益をもたらす重要な要素として無視することはできない。このような独自の経営資源や能力という点に着目して企業の競争戦略を考えていこうというの

が、ワーナーフェルト (B. Wernerfelt) やバーニー (J. B. Barney) を祖とする「資源ベース視点」であり、「戦って勝つ」ための戦略視点として位置づけられる。

そこでは、企業に競争優位をもたらす独自の資源や能力とは何かをめぐって活発な議論が展開されてきた。例えば、伊丹 (1984) はヒト・モノ・カネというような物的資源ではなく、技術・経営ノウハウやブランド・信用、企業文化などの情動的資源の重要性を主張する。このような情動的資源は実際に手にとって見ることができないし、市場で調達することが難しく、かつ形成に時間がかかる。そのため、他社はこうした資源の本質を理解することが困難であり、それを手に入れようとしてもなかなか手に入れることが難しいゆえに模倣しにくい。このように、不可視的である、市場調達が難しい、形成に時間がかかるというような特徴を持つ資源こそが他社の模倣困難性を生み、それが自社の競争優位の源泉として機能すると考えられている。1990年代にビジネス界で注目されたコア・コンピタンスの議論 (Hamel and Praharad, 1994) も、こうした資源ベース視点に基づく戦略に他ならない。

競争戦略におけるこれら二つの視点は、相互に代替的なものではなく、補完的なものである。日本企業はどちらかというところ「戦って勝つ」ことに主眼を置き、独自の資源・能力の蓄積・活用を重視する傾向があるが、それと同時に「どこで戦うのか」という立ち位置の検討が求められる。企業が製品・事業展開を通じて利益を生み出していくためには、これら二つの戦略視点の両者を検討する必要がある。

2. 2 ポジショニング戦略と知財戦略との連動

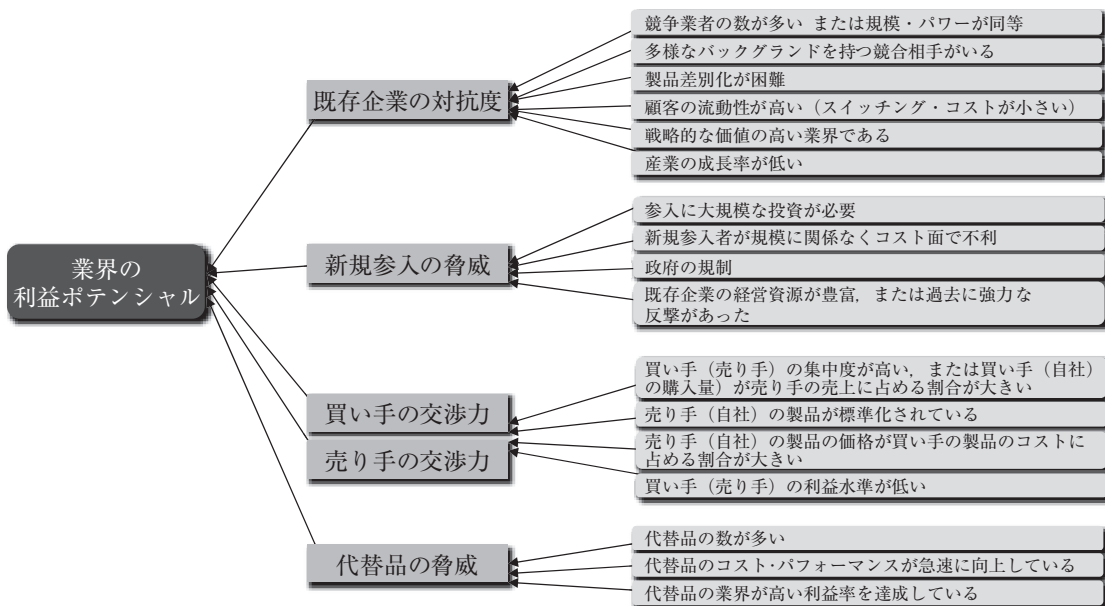
企業における知財活動が、「戦略的な知財」「経営に資する知財」として、製品・事業展開にお

ける競争力や利益に寄与するためには、その基礎となる競争戦略と整合性をもち、その有効な展開を支援するものでなければならない。それでは、具体的にそうした競争戦略を支援する知財戦略のあり方とはどのようなものであろうか。

上述したように、ポジショニング視点によれば、既存企業の対抗度、新規参入の脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力、および代替品の脅威という五要因の分析を通じて、利益ポテンシャルが高い市場セグメントに自社の製品・事業を位置づけることが求められる。それぞれの要因の分析においては、多様な分析項目が含まれる。例えば、既存企業の対抗度には、競合企業の数やその規模、製品差別化の可能性、顧客の流動性等が関係する。また、新規参入の脅威の分析には、大規模な投資の必要性や経験効果のようなコスト面での優位性、政府の規制等が含まれる (図1参照)。

しかし、競争戦略の立案に係るこうした既存の分析枠組みには、知財面での分析項目が少なくとも明示的には含まれていない。「戦わない」「競争を回避する」ための立ち位置の分析に際して、知財面での検討が重要な役割を果たすことは間違いないが、これまでこのような知財の観点から既存企業の対抗度や新規参入の脅威等を分析・評価することは十分に意識されてこなかったのである。逆にいえば、この点に、競争戦略と連動し、その立案や推進を支援するための知財のあり方が浮き彫りになる。

その一つの具体的な役割は、技術マップや特許マップの作成とその戦略的な活用であるだろう。技術マップとは、企業が研究開発の対象とする技術分野に関する全体的な見取り図である。それぞれの技術分野を構成する技術群の範囲や広がり、その技術分野あるいは個々の技術の重要性やニーズ、また開発にかかわる企業・組織とその開発達成度などを、視覚的に理解し



(出典) 沼上 (2008) より作成。

図1 五要因分析の枠組み

やすいように図表化していく。こうした整理を、特に特許という観点からまとめたものが特許マップである。特許公報などの特許情報を参考にして、関連する技術分野における特許の出願・登録状況、またその推移などを他社との比較のもとに整理する。

これら技術マップや特許マップの目的は、企業が取り組むべき有望な研究開発テーマの決定や有効な特許の取得可能性を高めることにある。企業は、この技術マップ、特許マップに基づいて、念頭におく技術分野の中で他社がどのような技術の開発に取り組んでいて、どのような特許を取得しているか、またどこに技術的な空隙が存在しているのかを把握することでポジショニング戦略を支援することが可能となる。あるいは、後述する資源ベース視点に関連して、自社の技術開発や特許がどのあたりに集中し、今後自社の技術的な強みを高めるためにはどのような技術の開発や特許取得を図るべきかを客観的にとらえることが可能となる。

問題は、こうした技術マップや特許マップをどのように戦略的に活用していくかという点で

ある。いくら優れた技術マップ・特許マップが作成されても、それらが研究開発活動や製品・事業展開で有効に役立たせることができなければ意味がない。現在の知財部門の課題は、それら分析結果をいつ、どのような形で研究開発戦略や事業戦略など企業の競争力に関わる戦略に組み込んでいくかが問われている。この点については、第4章で詳細に検討しよう。

2.3 資源ベース戦略と知財戦略との連動

次に、競争戦略のもう一つの視点である資源ベース戦略と知財戦略との関係について議論する。資源ベース視点は、文字通り、他社が持たない独自の資源・能力に基づいて競争優位を構築するための戦略視点である。そこでは資源・能力の持つ模倣困難性が重要な鍵となる。

資源・能力の独自性や模倣困難性にはいくつかの要素が関係する。まず、上述した見えざる資源という要素があげられる。情動的経営資源のような不可視的で無形の資産の多くは、ヒト・モノ・カネという有形の物的資源に比べて他社による模倣が困難である。技術的知識はそうし

た情動的資源の中核的な要素の一つであり、それは特許等として権利化されることによって制度的に模倣困難性を高めることができる。

それに関連して、資源や能力の先行的な形成という要素もある。たとえば、他社がもっていない、あるいは他社が取り組んでいない技術を、他社に先駆けて開発していくことは、学習を通じてより豊かな知識・ノウハウの蓄積を可能にし、必要な外部資源の先取りや、技術開発の先行者としてのイメージを高めることにもつながる。後発の企業にとってそうした「先行者の優位性」に追いつくことは容易ではなく、このことが企業の強みの源泉になる。

また、資源や能力の体系的な蓄積も模倣困難性を規定する要素である。どんなに情動的資源の模倣が難しいとしても、それは時間の経過とともにいずれは他社に真似されていく可能性がある。しかし、その資源の周辺にさまざまな関連する資源が体系的に築き上げられている場合には、その全体を模倣することは著しく難しくなるだろう。トヨタ生産システムやセブン・イレブンの事業システムなどがその例で、他社はその一部を模倣することは可能でも、全体を模倣することは難しく、これがこれら企業の競争優位を支えているともいえる。

このように模倣困難な独自資源・能力には様々な要素があるが、ここでは情動的資源としての技術的知識に焦点を当て、その中身をより詳しく検討しよう。一般に、企業の製品・事業展開における競争力を左右する技術的知識は、権利化した特許の強みで捉えられ、包括的な特許網の構築や、個々の特許の質の観点から評価されることが多いが、技術的知識には特許のほかに、図2に示されるような多種多様な知識が含まれる。

まず、区別しなければいけないのは形式知と暗黙知の相違である。技術的知識の一部は、特許明細として記述され、出願の対象となるが、

形式知	開発フローチャート、開発覚書、組織図など	技術データ、技術特許、製品・工程、設計書、手法など
暗黙知	開発の方法論（問題発見・仮説設定能力、問題解決能力）など	技術ノウハウ、スキル、システム知など
	プロセス知	アウトプット知

図2 技術的知識の多様性

それは形式化された知識といえる。しかし、技術的知識はすべてが形式化されるわけではなく、形式化できない、あるいは（意図的に）形式化しない知識がより多く存在する。それらはしばしば暗黙知として蓄積されていく。技術ノウハウ・スキルや要素技術を組み合わせる知識（システム知）などがその例であり、企業の製品・事業展開における競争力はそうした暗黙的な技術的知識によって左右されることが少なくない。

また、技術的知識についてアウトプット知とプロセス知を区別することも重要である。アウトプット知とは、研究開発活動の結果生み出される成果としての知識であり、特許や技術ノウハウなどが含まれる。しかし、そうしたアウトプット知とは別に、そのアウトプット知を生み出すプロセスに関する知識もまた重要な技術的知識である。それは「知識を生み出す知識」という意味でメタ知識と表現することもできる。そこには、上で見た形式化されるものと暗黙にとどまるものの両者が含まれるが、いずれにせよ企業の製品・事業展開における持続的な競争力を考えるとき、このようなメタ知識をいかに管理するかが重要となる。図3は、こうしたアウトプット知とプロセス知の関係を図示した

ものである。

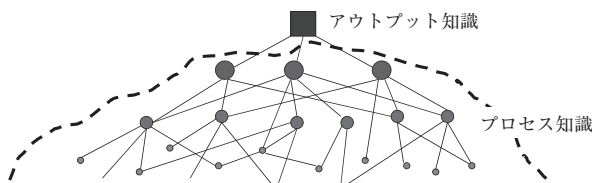


図3 アウトプット知とプロセス知

企業が、他社にない独自の資源・能力をベースとして競争優位を構築していくうえで、知財部門による技術的知識の体系的な整備は不可欠である。技術的知識のどこまでを管理すべきかについて意見は分かれるであろうが、市場成長や競合の出現などに対応するために、絶えず変化する製品・事業展開上の戦略に合わせて企業が蓄積する技術的知識を最大限に活用し、特許とノウハウの組み合わせを図ったり、新たな技術創造の促進を支援したりすることが製品・事業競争力に資する知財部としての重要な役割となることは間違いない。

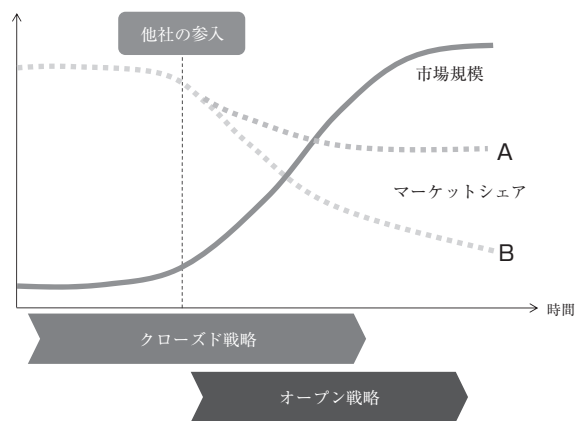
3. クローズド戦略とオープン戦略のバランス

3.1 市場形成と競争優位性のジレンマ

前章で述べたように、企業が製品・事業展開における競争力や利益を確保するためには、利益ポテンシャルの高い市場セグメントに自社を位置づけること、そしてその市場で独自の資源・能力に基づく競争優位性を構築していくことが求められる。そこでは、企業は自社が生み出した技術的知識の特許として防御し、また蓄積したノウハウを秘匿することで、自社の製品・事業を有利に展開していくことが期待される。

しかし、こうした技術的知識の防御や秘匿は、自社の競争優位性を確立・維持することを可能にする一方で、他社の参入を困難にすることで市場の形成・発展を阻害する。市場の発展は、

企業の利益規模を拡大させるという意味で重要であるが、競争優位性を築くための技術的知識の防御や秘匿が、その可能性を損なわせるというジレンマを生じさせるのである。そのため、企業には、製品・事業展開において単に技術的知識の防御・秘匿を通じた競争優位性の確立だけでなく、競争優位性と市場形成の両者をバランスさせるというより高度な戦略視点が求められることになる。それは、知財に係るクローズド戦略とオープン戦略のバランスをどう取るのかという知財戦略上の問題と密接に関連している。



(出典) 鮫島 (2006) を参考に作成。

図4 市場成長と市場占有率とのトレードオフ

図4は、そうした競争優位性と市場形成のジレンマ及びそれに関連したクローズド戦略とオープン戦略との対応関係を図示したものである。企業の競争優位性（マーケットシェア）は、特許網の構築やその権利行使、技術ノウハウの秘匿などのクローズド戦略を通じて他社の参入を防ぐことで維持されるが、他社が参入するにつれてそれは急速に低下していく。一方で、他社の参入は多様な製品の導入を促し、市場を活性化させることで市場規模を拡大させる。企業が特許による防御やノウハウ秘匿を過度に進めれば、競争優位性は維持されるかもしれないが、他社が参入できないことで市場拡大は期待でき

ないことになりかねない。

ここでの問題は、いかに市場規模を拡大しつつ、自社の優位性を維持できるかという点にある。単に市場拡大のためにオープン化戦略のみを重視するのであれば、自社の競争優位性は市場の拡大とともにBのように低下していくだろう。企業にとっては、Aのように市場拡大を図りながら競争優位性を保持する、あるいは競争優位性を保ちながら市場拡大を図るという戦略視点が要請される。ここでは、それを「誘引しながら防御する」戦略と呼ぼう¹⁾。

3. 2 「誘引しながら防御する」戦略視点

「誘引しながら防御する」とは、技術的知識のオープン化を通じて他社の参入を誘いながら、クローズド化を組み合わせて競争優位性を維持するという戦略視点である。そうしたオープン化とクローズド化のバランスを取る上で検討すべき点として、以下の三点が挙げられる。

(1) クローズド戦略からオープン戦略への移行のタイミング

企業が生み出した技術的知識に基づいて製品・事業展開を計画・実施していく際に、過度に早い時点でのオープン化は他社の参入を招き、自社の競争優位性を損なうことにつながる。しかし、過度に遅い時点でのオープン化は、市場形成を遅らせ、自社の製品・事業展開における機会損失を生じさせるのと同時に、他社による代替的技術の開発を招き、その後の自社の戦略展開を難しくする可能性を高める。そのため、いつ、どのような状況でクローズド戦略からオープン戦略に切り替えていくのかが検討されなければならない。

そのタイミングの決定は容易ではないが、①クローズド戦略を取っている間の競合他社の参入状況や代替技術の開発動向、②自社の生産能力、③自社の競争優位性の基盤の確立度合いが、

そのタイミングの決定の際の判断ポイントとなる。

企業がクローズド戦略を進めているにもかかわらず他社が参入してくる状況や、そのための代替技術の開発が急速に進んでいることが明らかかな状況では、いつまでもクローズド戦略を継続することは得策ではない。多くの場合、参入企業は、先行企業にライセンス・オファーを申し出る一方で、代替技術開発を並行して進める。そのスピードが速い場合、先行企業はオープン化を通じてライセンス許諾等を行うことで、他社の代替技術開発のモチベーションを下げ、特許回避技術の開発・普及を防ぐとともに、将来にわたるライセンス収入を期待することが適切かもしれない。逆に、その間、他社の参入が起こらず、代替技術の開発も急速でなければ、一定期間クローズド戦略を継続することが、自社の利益にとって望ましい選択となるだろう。

しかし、その場合でも、自社の生産能力との関係を考慮する必要がある。クローズド戦略を継続し、他社の参入を防御し続ける場合、市場の形成や発展は自社の生産能力の大きさに依存する。自社が設備投資を行い、生産能力を拡大させる資源的な余力があれば、自社で一定程度の市場拡大を実現することが可能であるが、そうした余力がなければ市場拡大のためにオープン化を検討することが必要になる。したがって、オープン化の意思決定は、自社の生産能力の拡張可能性との兼ね合いの中で判断されることになる。

また、オープン化のタイミングに関する意思決定は、自社の競争優位性の基盤がどれくらい整備されているのかによっても左右される。上記の競合他社の参入や代替技術の開発動向、自社の生産能力との関係からオープン化の必要性が示唆されるとしても、オープン化した後に他社との競争に対応するための競争優位の基盤が確立されていなければ、直ちにオープン化に移

行することは難しい。クローズド化の過程で、競争優位性を担保する技術ノウハウや補完的資産がどれだけ形成・蓄積できているかによって、そのタイミングの判断は影響を受けると考えられる。

(2) オープン化する相手の選択

市場形成と競争優位性の両立のためには、どのような企業・組織に対してオープン化すべきかも検討されなければならない。市場形成の有効性や効率性を考慮すれば、豊富な資金力を有し、生産・販売能力の高い大企業を誘引することが望ましいが、そうした企業を誘引することは自社の競争優位性を大幅に低下させかねないリスクを孕む。逆に、自社が製品・事業展開におけるイニシアティブを保持し、競争力を維持できるという観点から小企業を誘引することは、市場形成の上で効果的ではない。

また、オープン化の対象企業として、競合企業か補完的企業かの選択も重要である。オープン化を通じて競合企業を誘引することは、市場形成を促進するが、自社の競争力を著しく低下させるリスクを生み、一方で補完的企業の誘因は、当該市場における自社の競争力を保つ意味では効果的だが、市場形成においては工夫が必要となる。このように、「誘引しながら防御する」戦略の検討においては、どのような企業にオープン化すべきかが問われることになる。

(3) オープンの方法についての検討

さらに、オープン化の方法についても検討されなければならない。ここでのオープン化の方法とは、何をオープンにし、何をクローズにするか、どこまでをオープンにし、どこからはクローズにするかという組み合わせに関係している。たとえば、製品・事業展開の中核的な技術要素（コア技術）に関する使用許諾を与えつつ、その周辺的な技術要素については防御する、あ

るいは同じコア技術や周辺技術でも、ライセンスを行う一方で、製造等に関わる技術ノウハウを秘匿するなど、その組み合わせにはいくつかのパターンがあるだろう。企業は、そうした組み合わせのうち、どれが市場形成と競争優位性の維持に有効なのかを判断する必要がある。

このように、企業が製品・事業展開における競争力と利益を確保していくためには、外部の他企業との関係を視野に入れた市場形成と競争優位性の両面での対応が不可欠である。知財部門は、そうした製品・事業展開上の要請にあわせて、技術的知識のクローズド化とオープン化をどのようにバランスさせていくのかを検討しなければならない。

4. イノベーション・プロセスにおける知財要素の組み込み

4.1 知財部門の関与とイノベーションの実現

これまで、企業の製品・事業展開における競争戦略との関係や、市場形成と競争優位性の両立という観点から知財戦略のあり方を議論してきたが、ここではそこでの議論で示されるような知財戦略の視点をどのように製品・事業展開に関わる戦略に組み込み、戦略的な連動性を実現していくのかという問題について考えてみよう。第2章でもふれたように、どんなに優れた知財分析や知財戦略の立案がなされても、それらを研究開発活動や製品・事業展開に有効に役立たせることができなければ意味がない。この章では研究開発から製品・事業展開にいたる一連のイノベーション・プロセスへの知財部門の関与という観点からこうした戦略の連動可能性について考察する。

研究開発から製品・事業展開までのイノベーション・プロセスの中での知財部門の位置づけには、様々なパターンが考えられる。たとえば、

研究開発の成果が生まれた段階ではじめて知財部が関与するという原初的な位置づけがある一方で、研究開発テーマの検討段階から知財部が関わるということもある。また、企業によっては、製品開発や事業化への移行に係る意思決定や、さらに製品・事業展開における戦略策定にまで関与するという関与の仕方もあるだろう。これらのうち、どのパターンが新製品の開発やそこからの利益の獲得という点で最も適しているのかは、技術や製品の特性や、関与する知財部門の能力によって異なると考えられるが、いずれのパターンにおいてもイノベーション・プロセスの各段階への知財部門の関与は、それぞれの段階における意思決定に知財要素を織り込むことで戦略的な連動性を高め、新製品の開発や利益獲得に影響を与えるに違いない。

この点を確認するために、筆者らが行った調査結果の一部を紹介しよう。この調査は、文部科学省が昭和43年以降ほぼ毎年実施している「民間企業の研究活動に関する調査」の平成22年度版であり、資本金1億円以上で研究開発を実施している3,582社を対象に、郵送及びWeb併用の質問票調査として実施された（回答企業

は1,268社、回答率は35.7%であった）。

平成22年度調査では、研究開発から事業化までのイノベーション・プロセスの各段階において、どの部門が関与しているのかを尋ねた²⁾。このうち、知財部門の関与について見ると、研究テーマの探索段階に関与している企業は全体の12.0%、研究テーマの決定段階では12.1%、開発や事業化への移行の意思決定では12.5%、競争・事業戦略の立案に関する意思決定では12.9%であった³⁾。

分析においては、まず、知財部門によるこれら各段階への関与の有無と技術的な新規性を持つ新製品・サービスの実現割合との関係を確認した。たとえば、知財部門が研究テーマの探索段階に関与している企業群とそうでない企業群とで、新製品・サービスの実現割合がどの程度違うのかを比較した。図5は、その分析結果を示したものである。

この図に示されるように、イノベーション・プロセスの各段階、すなわち上流の研究テーマの探索段階から、研究テーマの決定段階、研究成果を受けて開発・事業化への移行の意思決定段階、そして製品・事業展開における競争・事

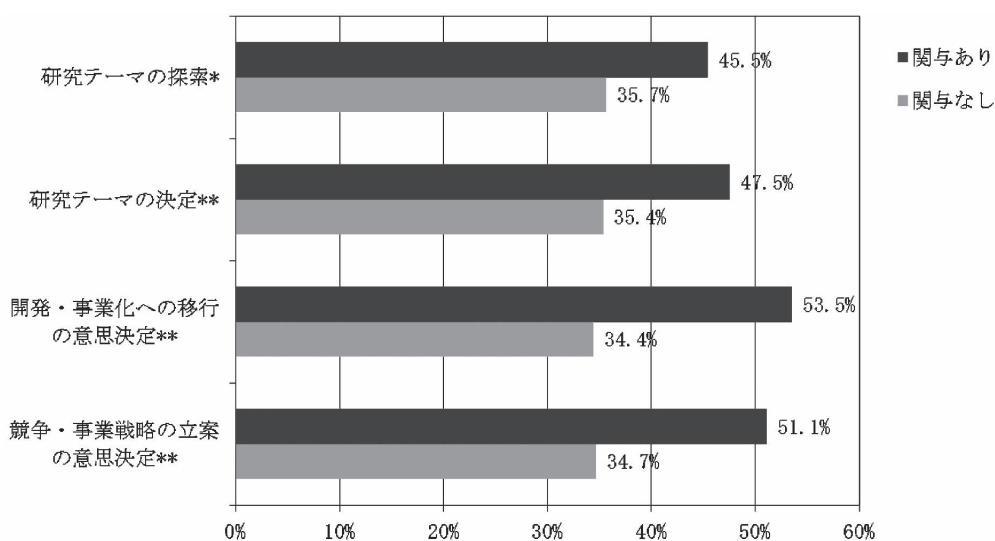


図5 イノベーション・プロセスへの知財部門の関与とイノベーションの実現割合

業戦略の立案の意思決定段階のすべてにおいて、知財部が関与する場合の方が、技術的に新規性を持つ新製品・サービスの実現割合が高い。特に、研究テーマの決定や、開発・事業化への移行の意思決定、競争・事業戦略の立案の意思決定に知財部門が関与することは、イノベーションの実現割合を大きく高めることが理解できる。

4.2 知財部門の関与とイノベーションからの利益

次に、知財部門によるイノベーション・プロセスの各段階への関与の有無と、新製品・サービスの市場投入後の利益期間との関係を見てみよう。この調査では、上で見た技術的な新規性を持つ新製品・サービスの実現とともに、それを市場に投入した後に利益が得られる期間について尋ねている。そこで、イノベーション・プロセスのそれぞれの段階に知財部門が関与した場合とそうでない場合で、利益期間がどの程度異なるのかを分析した。

その結果を整理したものが、図6である。前出の図5と同様、知財部門がイノベーション・

プロセスの各段階に関与する場合、イノベーションからの利益期間が長いことが明らかである。研究テーマの探索段階については、知財部門が関与した場合、イノベーションからの利益期間は約12箇月（1年）長い。また、研究テーマの決定に関与した場合には19箇月、開発・事業化への移行の意思決定への関与では22箇月、競争・事業戦略の立案の意思決定への関与では21箇月と、知財部門が関与することで利益期間が大幅に延びていることがわかる。

このように、イノベーション・プロセスに知財要素を組み込み、イノベーション成果を高めていくうえで、そのプロセスに知財部門が関与することが重要な意味を持つ。この点を考えれば、知財部門は単に開発された技術的知識の権利化や特許等の管理、紛争対応という従来の知財活動のみの役割を果たす存在ではなく、むしろ自社と他社を含めた総合的な技術開発動向を分析し、有効な技術的知識の創造に向けた研究テーマの探索・決定や、製品開発・事業への移行の意思決定、さらに製品・事業戦略の策定への参画という戦略的役割を果たすことが望まれる。

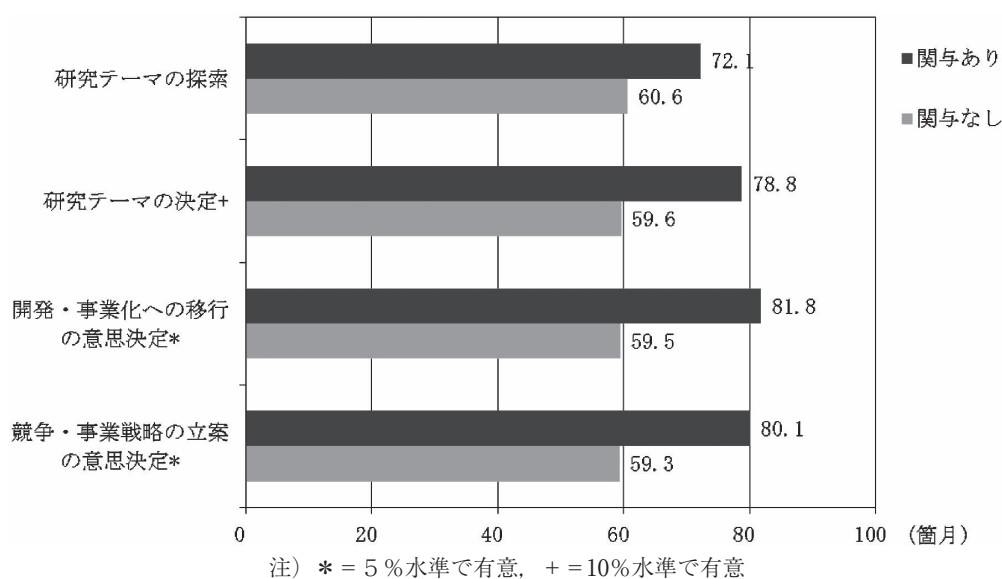


図6 イノベーション・プロセスへの知財部門の関与と利益期間

問題は、こうしたイノベーション・プロセスの各段階に、知財部門がいかに参画・関与できるかである。それには、製品・事業展開における知財部門の重要性についてのトップ経営層の認識と支援が欠かせないが、それと同時に知財部門としてその役割の重要性や価値を訴求するための努力が求められる。最後に、この点について次章で議論しよう。

5. 知財部門の評価軸

本稿の冒頭でも述べたように、近年の知財への関心の高まりの中で知財部門の役割や価値に対する認識が広がり、「戦略的な知財」あるいは「経営に資する知財」という言葉で表現されるように知財への期待も膨らんでいる。実際に、前章におけるイノベーション・プロセスへの知財部門の関与がイノベーション成果に果たす役割を考慮すれば、そうした関心や期待は正当なものといえる。しかし、実際の企業の現場では、必ずしも知財部門の役割の重要性を十分に意識し、研究開発戦略や製品・事業戦略の立案・遂行に結び付けているとはいえないのが現実ではないだろうか。

その理由の一つは、知財部門の活動が、個々の製品・事業展開にどれだけ貢献しているのかという成果が見えにくいためである。実際、知財活動が製品・事業展開における競争力や利益をどの程度向上させたのかという「成果の見える化」は容易ではない。このことが、イノベーション・プロセスの各段階に知財部門が参画しようとしても、その機会が得られないという問題に結びついている。

ここで重要な点は、そうした「成果の見える化」とともに、「行為の見える化」を積極的に展開することである。行為の見える化とは、ただちに具体的な成果には結びつかないとしても、それに向けて関連する情報を発信し、また戦略的な提言を行うなどの活動努力を示すこと

である。人事評価において、成果に基づく評価とともに、プロセス評価が重視されるのと同様に、組織や部門の評価においても成果を生み出すようとする努力のプロセスは、重要な評価項目になりうる。

知財の基幹的業務でいえば、特許出願・登録件数や自社実施率、ライセンス収入などが成果の見える化に関係しているのに対して、特許情報分析のレポートの数や質、係争情報の発信件数などが、行為の見える化の例といえる。また、これまで議論してきた戦略的業務については、技術開発の方向性や戦略に関する提言頻度や、事業戦略の立案・推進に寄与する情報の提供頻度などが、製品・事業展開に資する行為として評価の対象となりうる。たとえ製品・事業展開における競争優位性や利益という明確で直接的な成果を示すことが難しいとしても、こうした行為の見える化は可能であるに違いない。そして、このような行為の見える化を通じて、知財部門の役割や価値に対する評価を高めることで、戦略的な意思決定への参画可能性が高まり、結果として成果の見える化も可能になっていくと考えられる。

これまで、知財部門及びその活動は、一般に特許出願・登録件数やその実施率、ライセンス収入などの、いわゆる知財業務の成果を中心に評価されてきた。しかし、知財部門がイノベーション・プロセスにおける戦略的な意思決定に積極的に関わり、製品・事業競争力や利益に貢献することが期待される現在の状況では、そうした限定的な評価基準では知財活動の役割や価値を十分に捉えることは難しくなっている。知財部の役割は、その中核である知財業務（オペレーション）と同時に、製品・事業展開に貢献する戦略業務（ストラテジー）によって評価される必要がある。また、それは単にそれぞれの業務についての成果（パフォーマンス）のみで評価されるだけでなく、そこにいたる行

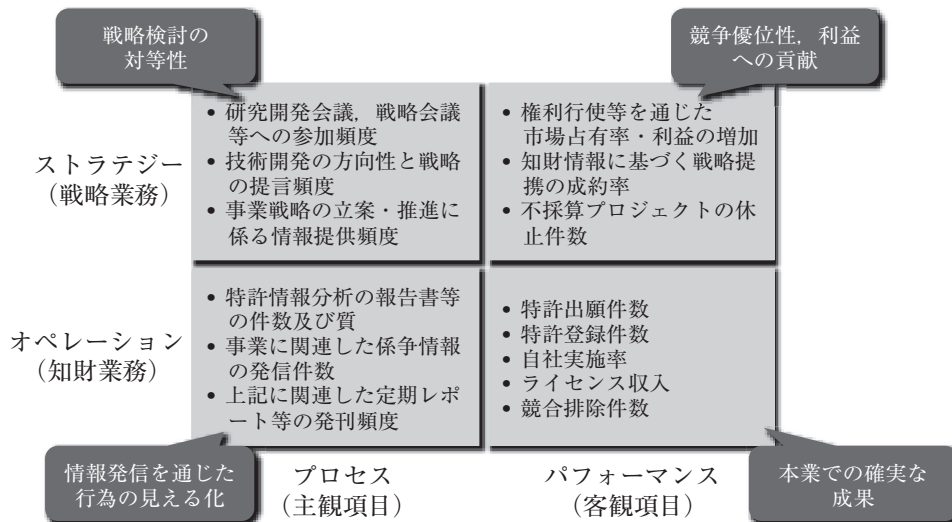


図7 知財活動に関する評価グリッド

為（プロセス）によっても評価されなければならない。図7は、このような観点から知財活動の評価基準を整理したものである。各セルに付された吹き出しは、それぞれの評価項目に関連した知財活動上のキーワードを表わしている。

6. おわりに

以上、本稿では、製品・事業展開における競争力や利益を生み出すための知財戦略やそれを担う知財部門のあり方について検討してきた。企業にとって、競争力や利益という経営目標の実現のために、優れた技術的知識を創出し、適切に権利化していくことが重要であることはいうまでもない。しかし、それとともに、獲得・蓄積される知財を研究開発や製品・事業展開に関する様々な戦略と連動させ、企業の競争力や利益へと結び付けていく能力が求められている。ここでは、特に競争戦略との関係や、市場形成と競争優位とのバランスの観点から、知財戦略のポイントを整理した。また、知財戦略を製品・事業展開に係る戦略に組み込むために、研究テーマの探索・決定や製品開発・事業化への移行の意思決定、競争・事業戦略の立案の意思決定というイノベーション・プロセスの各段

階に知財部門が関与することの重要性を示した。さらに、そうした知財部門の関与の可能性を高める上で、成果の見える化と同時に行為の見える化を図り、知財部門の役割や価値を向上させていくことが重要となる点を指摘した。

技術と事業と知財との間の三位一体の経営の実現に向けて、知財部門は従来のような知財業務のみでなく、戦略業務を視野に入れた活動を展開していくことが期待されている。本稿では、そのための戦略能力の向上に向けたいくつかの論点を提起したが、そのほかにも製品・事業展開を有効に進めていくための標準化戦略と知財との関係や、特許・ノウハウ・意匠の間の知財ミックスとイノベーション成果との関係など、知財戦略として検討すべきことは多く残されている。今後、こうした問題にも目を向け、製品・事業戦略と知財戦略との関わりについての理解を深めていくことが望まれる。

注記

- 1) 「誘引しながら防御する」という戦略視点は、デファクトスタンダードと企業の競争優位に関して考察した柴田（1992）の概念を援用している。
- 2) ここでいう関与とは、各段階での意思決定の会

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

議に参加しているかどうかを基準としている。

- 3) 詳細については、科学技術政策研究所（2011）、p.81を参照されたい。ここで示される各段階で、知財部門が関与する企業の割合はほぼ同数であるが、これは同じ企業がすべての段階に関与していることを意味するものではない。それぞれの段階で知財部門が関与する企業は異なっているが、結果として割合が近似しているにすぎない。

参考文献

- ・ Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets." *Management Science* 32 : 1231-1241
- ・ 伊丹敬之 (1985), 『新・経営戦略の論理』, 日本経済新聞社
- ・ 科学技術政策研究所 (2011), 「民間企業の研究活動に関する調査報告2010」, 文部科学省・科学技術政策研究所
- ・ 沼上幹 (2008), 『わかりやすいマーケティング戦略』, 有斐閣アルマ
- ・ Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 『競争の戦略』, ダイアモンド社, 1982年)
- ・ Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 『競争優位の戦略』 ダイアモンド社, 1985年)
- ・ 鮫島正洋 (2006), 『新・特許戦略ハンドブック—知財立国への挑戦』, 商事法務
- ・ 柴田高 (1992), 「ハードウェアとソフトウェアの事業統合と戦略形成」, 『組織科学』, Vol. 26-2, pp. 80-90
- ・ Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180
- ・ Hamel, G. and C. K. Praharad (1990), *Competing for the Future*, Harvard BusinessSchool Press.
- ・ 米山茂美 (1997), 「学習プロセスとしてのイノベーション」, 『ビジネスレビュー』, Vol. 45-1, pp. 151-160
- ・ 米山茂美・渡部俊也 (2004), 『知財マネジメント入門』, 日本経済新聞社

(原稿受領日 2012年2月6日)

