

競争力強化のための総合的な 知的財産マネジメントに関する研究

知的財産マネジメント
第2委員会第1小委員会*

抄 録 「経営に資する知財活動」, 「三位一体の知的財産戦略」といったことが言われるようになって久しい。また、企業においても特許部から知的財産本部へと名称の変更や組織の強化が図られるようになった。現在では知的財産戦略に関する論文や書籍も目にすることが多い。しかし、こういった論文などにおいて、知的財産戦略と言いながらその実は特許に偏ったものが多く、また、知財に携わる多くのマネージャーの意識としても、知的財産戦略イコール特許戦略というのが実情ではないだろうか。本論説では、そういった素朴な疑問から出発し、特許以外の知的財産も含めた適切な知財ミックスに基づいた知財マネジメントがどの位行われているかについて検証した上で、これからの総合的な知財マネジメントについての考察を行った。

目 次

1. はじめに
2. 知的財産の本質と現状
 2. 1 知的財産制度の現状
 2. 2 電気・機械業界における特許からの考察
 2. 3 特許以外の知的財産
3. 企業競争軸の変化と知的財産
 3. 1 アップルの事例
 3. 2 ユニクロの事例
 3. 3 競争軸の変化
 3. 4 「解決手段」競争から「課題創造」競争へ
 3. 5 業種による差異
4. これからの知的財産マネジメント
 4. 1 活用目的の明確化
 4. 2 ビジネス目的からのアプローチ
 4. 3 作用対象からのアプローチ
 4. 4 活用対象からのアプローチ
 4. 5 総合的な知的財産マネジメント
5. おわりに

1. はじめに

かつては特許部と言われていた部署も今では知的財産本部と名称を変え、また、それらの組織の位置づけも、研究開発組織の一部から社長直下におかれるなど、企業における知的財産の位置づけはここ10年ほどで様変わりしている。我が国においても、知的財産戦略本部がおかれて、国家戦略のひとつとして知財が位置づけられるようになった。その過程で、知的財産戦略という言葉もいまや珍しいものではなくなり、それに関する書籍や論説も多くみられるようになった。

しかし、知的財産戦略の名のもとに論じられている内容の殆どは特許に関するものであることが多い。また、企業における知財マネジメントについても、知財に携わるマネージャーの関心の多くは特許に関連するものであるというの

* 2011年度 The First Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

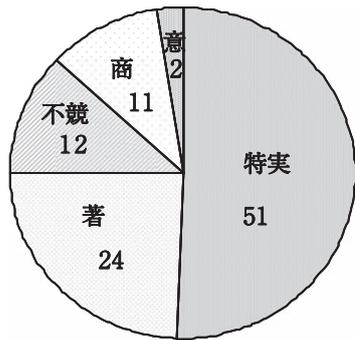


図1 知的財産に関わる民事訴訟
平成20年～22年における地方、高等、最高裁判所の訴訟件数から比率を算出 (%)

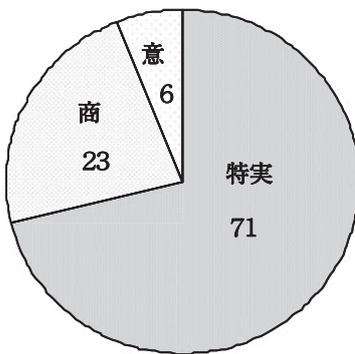


図2 知的財産に関わる出願件数
平成22年における日本の出願件数から比率を算出 (%)

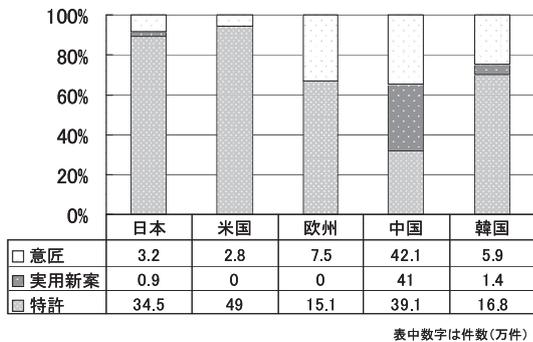


図3 特許、実用新案、意匠の割合
特許庁行政年次報告書2011年度版の数字に基づく

が実情ではないだろうか。特許以外の知財のマネジメントについては、それほど力が入られていないのではないだろうか。そして、適正な知財ミックスということがはたして行われているのだろうか。こういった疑問がマネジメント委員会の議論の中で呈された。

図1は、最高裁判所HPの知的財産裁判例集から平成20年～22年における我が国の民事訴訟件数を特許・実用新案、意匠、商標、著作権、不正競争についてカウントしてその比率を示したものである。これを見ると、特許・実用新案が約半数の51%を占めるのに対して、著作権は24%、意匠はわずか2%に過ぎない。

また、図2は、特許庁年次行政報告書2011年度版を参考に平成22年の特許・実用新案、意匠、商標の出願件数の比率を示したものである。これを見ても、約70%が特許・実用新案の出願であり、意匠においてはわずか6%に過ぎない。

このように、日本においては、訴訟件数、出願件数のいずれを見ても、特許・実用新案に対して意匠の比率は低い。

このような量的側面から見ると、知的財産マネジメントが特許に偏っているのではないかという思いが生じるのも無理がないことかもしれない。しかし、海外に目を向けてみると、やや様子が異なる。図3は、特許庁年次報告書2011年度版の数字から、主要国・地域における意匠、実用新案、特許の出願比率を示したものである。これを見ると、日本や米国における出願動向については、特許が90%以上を占めるのに対して、欧州や中国では70%に満たず、意匠が30%以上を占める。韓国においても25%が意匠出願である。

そもそも「特許・実用新案」、「意匠」、「商標」、「著作権」はその客体や特性が異なるものであり、権利の範囲などについても違いがある。そのため、単純に件数のような量的比較のみから事の是非を論じることが当を得ないことは言うまでもない。それでは、適正な知財ミックスが行われているかどうかは、何をもとに判断されるべきなのであるだろうか。

本論説では、小委員会メンバーの経験とヒアリングから得た知見に基づいて、特許以外の知的財産権を含めた総合的な知的財産マネジメン

トについての検討を行った。

2. 知的財産の本質と現状

2.1 知的財産制度の現状

知的財産の各制度についての研究はこれまでも学者や専門家を中心に多くなされ、また関連する論文等も多数発表されている。しかし、それらの多くは、法律的ないし学問的な見地からなされたものである。また、各法制度の改正に際しても、隣接する法域との法律的な整合性の観点から議論がなされることはあっても、トータルな知財ミックスという観点からの議論はあまりなされてこなかった。

知的財産権制度が当初から共通して有している独占排他的な特性は今日でも変ることではないものの¹⁾ 個々の制度については、それぞれ目的や特質が異なるため、総合して論じられることはあまりなかった。それぞれの法域の境界において問題が生じたり、法律的な整合性について検討する必要が生じたりした場合には、その都度横断的な検討がなされてきたに過ぎない。

また、当委員会の知るところでは、純粋にビジネスの側面から、適切な知財ミックスやそれに付随した問題点についての検討がなされている文献はそれほど多くはないようである。

このような状況から、企業の知的財産マネジメントの現場においても、特許についてはどうしよう、商標についてはどうしようといったように、個々の法制度に対する対応を考えるのが普通だろうし、無理のないことと言えるかもしれない。

しかし、その対象とする客体については時代とともに大きく変遷してきている。例としては以下のようなものが挙げられる。

- ・プログラムが著作権法、特許法で保護されるようになった。
- ・ビジネス方法についても、一定の要件を満た

せば保護されることとされた。

- ・不正競争行為は、立法と判例の双方から時代のニーズとともに変遷している。

また、以下のようにそれぞれの法域間の重複と調整の問題も生じてきている。

- ・画面デザイン、フォント、タイプフェイスを含む文字デザイン、芸術性を持った工業製品などはどの法によりどのように保護されるべきか。

更には、今後保護の対象に含まれる可能性のあるものもある。

- ・視覚以外で認知される商標
- ・単なるデザインを超えたトレードドレスの概念

こうして見ると、知的財産各制度は、きしみを生じながらも、縦割りの構造の中で何とか持ちこたえている状況である様に感じられる。

2.2 電気・機械業界における特許からの考察

知的財産権は、その対象とする客体だけでなく、位置づけにおいても時代とともに変化している。最もその点が顕著に現れているのは、いわゆる電気・機械業界における特許の状況であると考えられるので、先ずそのあたりから考察をしてみたい。

日本の特許法は、法文の最初に謳われているように、産業の発達への寄与をその目的としている。生み出された技術は、大いに利用されなければ意味がない、また、その技術をステップとして更なる技術が生み出されることで進歩を促そうとしている。そのためには、技術を秘匿するのではなく、広く世の中に公開することが必要であるが、公開の代償として、独自開発した技術については一定期間独占排他権を与えることにより保護がなされる。そしてそのことにより、企業が行った投資が適切に保護されるため、更なる研究開発に対するインセンティブが

生じる。

ここで、注目したいのは、「保護」という言葉である。

これまで多くの知的財産法の教科書では、「守る」あるいは「保護する」ということをその機能の中心に据えて解説されている。差別化技術を「守る」、ブランドを「守る」、模倣から「守る」というごときである。すなわち、特許権を中心とした知的財産制度は、「守る」あるいは「保護」ということを念頭に制度設計されている。

しかし、以下に列挙するような事項は、「守る」という概念だけでは説明が出来ないように思われる。

(ア) 一つの製品の中に非常に多くの特許が存在しうることにより、いわゆる特許の藪といわれる状況が生じている。その藪の状態を潜り抜けて製品開発をすることは容易ではない。また、逆に多くの知的財産権が錯綜するような環境下においては、自社の保有する特許権だけで技術の独占を図るということも難しくなっている。そのため、多くの企業ではこの藪の問題を取り除き、開発行為に対するフリーハンドを与えるために、包括的なクロスライセンス契約を締結することなどが多く行われてきた。

特許の藪に対してクロスライセンスで対処するような場面や、あえてライセンスを結ばずとも抑止力とするような場合には、自己保有の特許は、その事業の参入、継続のための「入場券」や「通行手形」といった性質を有する。

(イ) 近年の急速な技術革新にともない、顧客側からのニーズも急激に多様化してきた。そして、一つの企業が、自前の研究開発だけでこれらのニーズに対応することは困難になってきている。そこで企業は、オープンイノベーション環境の下で、M&Aやアライアンスといった手法を駆使し、足りない部分を補って自分だけでは出来ない差別化技術を創造したり、スピードアップを図ったりして多様化した顧客ニーズ

に対応してきた。このような状況において重要な役割を果たすのが特許権であり、特許は特許庁の「知財戦略事例集」²⁾で言われているように、他社の技術を有利に導入するための「貨幣」としての意味を有する。

(ウ) デジタル化、モジュール化、ネットワーク化の進展により技術標準の重要性が増している。我が国でも、国際競争における優位性を確保する上で、国際標準化をリードすることが重要であると位置づけられている。技術標準においては、特許権の存否が大きな意味を持つ。単独では狭い権利範囲しか有さなかった特許であっても、いったん標準に組み込まれると誰でも使わざるを得ない権利となり、等価的に権利範囲の広い特許を得たのと同等の効果を有するからである。また、そもそも技術標準は多くのユーザーに利用してもらって初めて価値を有するものであることから、特許制度の基本設計である独占排他性という点とは逆の方向を向いたものであるともいえる。このことから、他社排除による技術の独占というこれまでの知的財産戦略とは異なった視点からの戦略が必要となる。技術標準の獲得競争等における特許の位置づけを考えると、特許は、主導権交渉のための「切り札」という側面がある。

(エ) 技術をオープンにする部分とクローズドにする部分を戦略的に使い分けることにより、他社の参入による市場拡大と、自社の高い利益率の確保という、相反する課題の解決を図るケースでは、特許は事業環境を操作する「手綱」という側面を持つ。

このように、ライセンス交渉や技術標準の取得競争、新たなビジネスモデルの展開など、独占排他が厳しい分野においては、特許は、「守る」という受動的な道具から「仕切る」ためのより能動的な道具になってきていると言えそうである。図4は「守る」型と「仕切る」型のイメージを表したものである。

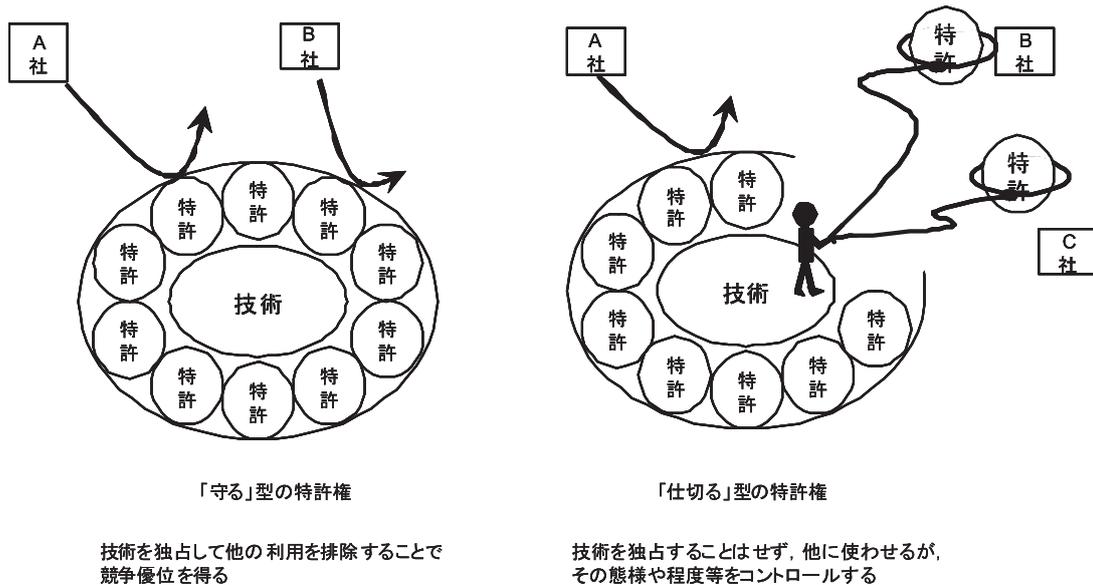


図4 「守る」型の特許権と「仕切る」型の特許権

独占は自社の利益を一時的に拡大するかもしれないが、中長期的なマーケットの拡大も見据えたときには必ずしも自己のみの独占が最適解であるとは言えない。マーケットの拡大のために如何に知的財産を利用するかという発想も求められるようになってきている。このようなビジネス環境からの要請と、特許権の持つ移転やライセンスが可能であるという性質から、電気・機械業界における特許の状況に変化が生じてきている。

2.3 特許以外の知的財産

以上述べたように電気・機械業界における特許において先鋭的な変化が見られるが、この変化は業種により温度差が見られる。例えば、製薬業界においては、これまでのところこのような状況はあまり生じておらず、莫大な研究開発投資を経て獲得した技術的成果を特許で保護するというオーソドックスな活用がいまだ中心となっている。

次に、特許以外の知的財産権について考察する。

(1) 意匠

特許庁が意匠権のもたらす効果について調査した資料がある。その中で意匠権のもたらす効果として、「権利化による他社の抑制・牽制」、「顧客の安心・利用時の保証」、「模倣品対策」、「他社への侵害性回避」、「商品ブランドの構築」、「技術保護の補完」の6つが挙げられている³⁾。そこからは、意匠権の活用を中心は模倣品対策と考えていることがうかがえる。しかし、近年においては、意匠権の活用方法に変化が出てきている業界も見受けられる。

例えば、文具業界の事業戦略の主軸が、他社の特許を回避するために代替技術を自社で開発する「自前主義」から、他社に特許技術を提供したり他社の特許技術を利用したりする「ライセンス主義」に移り始めた。そして、実際のライセンスに当たっては、まず特許および意匠を自社の事業戦略と照らし合わせた上でライセンスの可否を判断し、意匠を含めたライセンスを行っている企業もある。

また、自動車業界では、伝統的に玩具メーカーなどへ意匠権を軸とした商品化権のライセンスを行っているが、近年ではブランド価値向上

や長期的なファンの育成・拡大を図るためのマーケティング・ツールとして活用し始めている。具体的には、案件ごとに使用目的や用途を精査し、デザインが企業のイメージを壊さない・子供の発育に適している等をライセンス許諾の判断基準とされている。

これらのように、意匠制度を、単に製品デザインを保護する手段として活用するのではなく、ライセンスのアイテムとして活用したり、マーケティングのツールとして活用したりするなど、活用のあり方に広がりが生じている。

(2) 商標

商標についても、意匠と同様に、商標権がもたらす効果もしくは活用方法に変化がでてきているようである。

インターネットなどの普及により、即時に多くの人に伝達できる環境が整備されてくるにつれ、商標が有するといわれる、出所表示機能、品質保証機能、広告宣伝機能のうち、広告宣伝機能の重要性が相対的に高まっていると言えるのではないだろうか。また、例えば、「ナノイー」のように複雑で分かり難い技術に命名して、消費者に対して複雑な技術そのものを理解することなく、より直感的なレベルで新技術を認識させようとする試みも多くなっている。更には、「アクオス」のように、単独の商品カテゴリーだけでなく、互換性やイメージでつながる商品グループに対して商標を用いる例も見られる。このような事例から、ブランドの「保護」というだけでなく、ブランドを「形成」していくために積極的に活用される傾向にあるのかもしれない。

(3) 著作権

近頃の製品はライフサイクルが数ヶ月と短いものも多く、そのような製品においては意匠出願の審査に時間をかけている間にそのデザイン

の価値が消滅してしまう可能性がある。このためデザインが創作された時点から権利が発生する著作権に製品デザインの保護を求める動きもある。

このように、著作権として括られるものには、非技術的な創作物として意匠との境界を分け合う部分が存在する。

また、著作権には技術的な創作物であるソフトウェアも著作権の範疇に含まれるという特異な一面もある。ソフトウェアについては、保護の手段としての中心は、特許の方に寄ってきているとは言え、米オラクル社が、携帯電話向けのオープンソースプラットフォームである「アンドロイド」がJavaの著作権を侵害しているとしてグーグル社を提訴した事例のように、企業の製品開発のスタンスがクローズからオープンに変化する中で著作権によりカバーされるソフトウェアのビジネスに対する影響度は増してきていると言える。

以上のように著作権が活用されるケースにも徐々に変化が見られる。IT技術が発達し新製品の周知が短時間でされる現状からすると、今後もライフサイクルの短い製品の数が減少するとは考えにくく、権利の発生が他の知的財産権と比べて格段に早い著作権の活用は今後一層重要視される可能性がある。また著作権はこれまで著作物保護のための活用が中心であったが、最近ではオープンソフトウェアのように外部へ向けて積極的に活用する動きも見られるようになり、活用の仕方も変化している。

(4) 不正競争防止法

産業財産権のみでは非侵害や権利無効の抗弁で敗訴するリスクがあるため、重畳的に不正競争防止法も提起することが良く行われる。また、その射程は、産業財産権の規定ではカバーされない客体も含めて幅広く捕捉できるといった柔軟性を有する。また、産業財産権のように登録

を要せず、行為規制法であるという点においてもより画一的な産業財産権をバックアップするという側面があるのではないだろうか。我が国においては、判例法のような柔軟性は期待できないものの、不正競争行為も時代にあわせた様々な改正が加えられてきている。

今後は、例えば米国において拡張されたトレードドレスの概念が我が国においても机上に乗ったときには、権利付与時における境界の確定に精密さが要求される産業財産権法よりも、実態に合わせて判断が行われる不正競争防止法の役割が大きいのではないだろうか。

最近、不正にコピーしたゲームソフトが家庭用ゲーム機「Wii」で使えるよう改造し不正競争防止法と著作権法違反の疑いで逮捕されるという事件があった。ゲーム機のプロテクト回避行為に罰則を強化した改正不正競争防止法が昨年12月に施行されてから初の適用である。

ゲーム機など電子機器類の改造はインターネットが普及する前は専門誌を愛読するごく一部のマニア等に限られていたが、インターネットが普及した今日はWeb上の何処かにそのような改造に関するサイトが開かれており、誰でも情報の入手が可能な状況である。

このため今日のIT社会においては、どの企業もこのような不正行為による損害を被る可能性がある状況に変化してきている。

不正競争防止法は上述のように産業財産権ではカバーされない客体も含めて幅広く捕捉するものであるが、訴訟時には最後の砦となり得る重要な法である。

先の「Wii」の事例をはじめとしてIT技術の普及とともに不正行為が多様化する中、不正競争防止法は企業の製品を保護する法として、今後も重要性が高まると考えられる。

3. 企業競争軸の変化と知的財産

ここまでは、ビジネスの視点から見た知的財

産制度のとらえ方と時代による変化について、若干の考察とともに述べてきた。更に議論を進めるために、今度は事例をもとにして、最近の企業競争軸の変化と知的財産の関連について考えてみたい。

3. 1 アップルの事例

アップルの勢いが止まらない。かつてアップルは、ウインテルと言われるマイクロソフトとインテルを中心としたオープン戦略軍団に対して、徹底的なクローズド戦略で対抗し、結果的には後塵を拝することになった。しかし、アップルは、基本的にはクローズド戦略を頑なに守りながらも、デザインと機能性を前面に押し出したiMacで女性や家庭というそれまでに無いコンピュータの市場を切り開き、次に「iPod」と「iTunes」によって、ネットからダウンロードして音楽を聞くという新たな生活スタイルを実現、更には携帯電話業界に「iPhone」を投入してスマートフォン（スマホ）という新たなジャンルを創造するなどして、世界一の時価総額を有する会社にまで復活を遂げた。

さて、このスマホ戦争において、知的財産の大規模な訴訟合戦が行われているのは周知のとおりである。PCなどに替わる、次世代のプラットフォームの主導権争いとも言えるこれらの訴訟は、世界各国の裁判所で同時並行的に行われている。ここで興味深いのは、アップルは高度に技術的な特許権ではなく、意匠権、アイコンのデザイン（商標）、タッチスクリーンの操作に関する特許権、そしてトレードドレス等を前面に出して争っている点である。これらは、侵害の証明が容易なため、訴訟での白黒が付きやすいという利点があるのだろう。また、見方によっては、アップルの持ち駒としての独自開発の特許権が少なくこのような権利を持ち出さざるを得なかったという見方もあるかもしれない。

訴訟におけるこのような知的財産ミックスはアップルに限った特色なのだろうか。そしてこれは、スティーブ・ジョブズのこだわりによる特殊な事例なのだろうか。実はこの事例から競争軸の変化が見てとれるのではないか。

アップルは新しい技術の創造をしているというよりも、技術自体は既存のものであるが、それらを上手に利用して従来には無い新しい価値を提供しているのだと良く言われる。

徹底的に無駄を省いた「iPhone」などのデザインやタッチスクリーンによる操作は、アップルが先鞭をつけた重要な差別化ポイントであり、これゆえにアップルは全世界の顧客の支持を得て、莫大な収益を上げている。

優れた操作性こそが競争の源泉であるという考えに立てば、それらに関係する意匠権や操作方法についての特許権等の知的財産を前面に出し、総合的に戦うというのはむしろ自然なことではないだろうか。つまり、アップルは自己が競争軸として据えた差別化ポイントをそのまま訴訟の場においても持ち出しているに過ぎないというのが一番素直な見方ではないだろうか。

特許の藪という状況の中で、特許のみで自社の権利を守りきることが難しくなった電気・機械業界において、今回の訴訟合戦は、デザインや操作性という顧客価値を、複合的な知財権で守りきろうとする恐らく最初の本格的な事例であり、このような顧客価値を守る上で知財制度がどこまで機能しうるかという点でも興味深い。

3. 2 ユニクロの事例

ユニクロは、フリースの成功を皮切りに、素材などを前面に押し出し、手ごろな価格、品質の高さなどをアピールして他を寄せ付けないほどの勢いで事業を拡大している。最近では、「ヒートテック」という、素材の機能を前面に出して、肌着からアウターウェアに展開している。

日用レベルのアパレルメーカーでありながら、ファッション性だけでなく、機能や性能を前面に出したマーケティングを行い、それが成功しているところにユニクロの一つの特徴がある。

しかし、ユニクロ自身では素材の開発は行っていない。ユニクロの保有する我が国の登録特許をIPDLで検索してみても、2011年末現在でわずかに2件のみでありしかもそのうちの1件は発熱吸湿素材とは全く関係がない。

「ヒートテック」の驚異的な成功はユニクロの柳井社長が東レに働きかけ、2006年3月にトップ同士で合意して始められた両社の「戦略的パートナーシップ」によるものであると言われている。具体的には、素材メーカーである東レとアパレルメーカーであるユニクロが組んで、素材メーカーである東レに対して、ユニクロが仕様や量産化に対して様々な要求を出し、東レがそれに応える形で誕生したものである。この「ヒートテック」という素材は、吸湿発熱素材と言われるもので、水分を吸着して発熱をする繊維である。「ヒートテック」がヒットしてから、競合会社は「ヒートファクト」、「ファイバーヒート」、「ホットマジック」、「ボディヒーター」などの名称で同様な素材を使った製品を出して対抗しているが、ヒートテックが元祖であるという感否めない。しかし実は、吸湿発熱素材の採用はユニクロが最初ではない。ミズノが「ブレスサーモ」という名称で東洋紡が開発した素材を1997年にスキーウェアや山用のアンダーウェアに適用し商業化している。

ユニクロと東レが築いた戦略的パートナーシップは、互いに有する、非技術知財と「技術開発力」を組み合わせで一貫したビジネスとすることにより、あたかも互いに自社の資産であるかのように他社の資産を活用することを可能にした事例と言える。

オープンイノベーションの中で技術的な要素を、いかに有効に訴求して成功しているかの好

例である。

3. 3 競争軸の変化

経済状況が足踏みする中でも元気に成長を遂げているこれらの企業を見ると、競争優位の源泉は自社の生み出した技術ではなく、これらをマーケットに適合させた形でうまく利用している点にあると言える。

図5に競争軸を層別にしたものを示した。図中①層は、コンセプトやビジネスモデルなどの概念であり、どこで収益を上げるかなどビジネス構造に関するプランなどである。②層は、①を受けて顧客の接点において訴求していくポイントを示す。具体的には、商品の名称やキャッチフレーズ、あるいは、商品のデザインや使い勝手などが含まれる。そして、③層は②を実現するために必要となる技術であり、素材やハードウェア、ソフトウェアなどが含まれる。

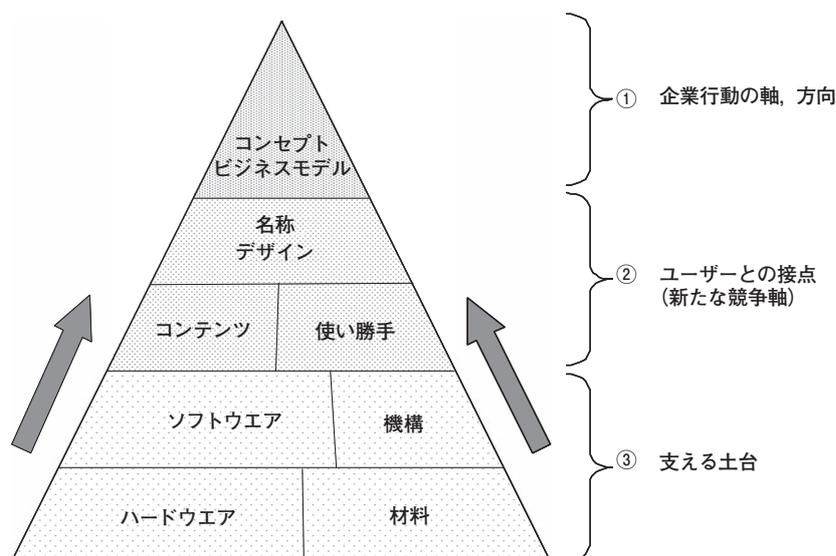
日本企業は、これまで③の領域における差別化を得意としてきた。しかし、オープンイノベーションの広まりと③の領域での技術・材料の

豊富化とが相まって、③の領域のみによる差別化が困難となってきた。いかに③と②の領域を高いレベルでインテグレーションできるかが重要になってきていると言える。勿論③の領域においてもオンリーワンと呼べるほどの技術を有し、オープン化とクローズド化のバランスをきちんと制御している企業は今でも競争優位性を保つことは出来ている。しかし、競争軸の変化が起こっていることは確かであり、知的財産権の活用においてもそのことを認識する必要がある。

3. 4 「解決手段」競争から「課題創造」競争へ

知的財産に関わる者として認識すべき構造の変化は以下のような点ではないだろうか。

これまでの技術開発競争下においては、解決すべき課題が最初であり、それに対して解決方法を模索し、優れた提案をした者が特許権を獲得できるという特許制度の流れに沿った行動をとっていけばよかった。カメラのオートフォー



従来は、課題に相当する②が明確であり③が競争軸となっていた。
③の豊富化、多様化及びオープンイノベーション、アライアンスの進展により、②と③が同時並行的に行われるようになったため、競争軸として②の重要性が相対的に高まった。

図5 競争軸の変化

カス機能を例にとってみると、ピントを自動で合わせたいという課題自体は誰もが欲するものであり、その課題の重要性自体は疑う余地がない。そして、その実現に向けて、超音波の伝達時間を利用した測距、赤外線による三角測距、位相差検出方式による合焦状態の検出などの原理が考え出された。更に、これらの技術に対して性能向上、量産化、コストダウンなどの観点から改善が繰り返され、それらが特許権として登録され、差別化の源泉として活用された。先にも述べたように、自動でピントを合わせるといふ課題自体の重要性は誰もが疑うものではないため、課題そのものを疑うことなくひたすら技術開発競争をすれば良かった。

一方で、オープンイノベーションの環境下において、解決手段そのものの豊富化が先になされ、しかも流通するようになると、課題の解決からむしろ課題の創造へと競争軸が移ってきていると言える。

アップルが実現した快適な操作性や、ユニクロが提案したファッショナブルな防寒インナーという衣類の新カテゴリーはその典型例だが、家電分野でも、米粉製パン器や携帯電動歯ブラシ等、これまでに無い生活スタイルを創造した商品が新たな市場を形成している。普及の進ん

だ家電商品でも、例えばエアコンでは、空気清浄・除菌・人感知センサ等、冷蔵庫でも除菌・消臭・学習型節電等、あの手この手で新たな価値を提案し消費者への訴求を図っている。これらの例ではそれを実現する技術力よりも、顧客のニーズの発見そのものに競争のポイントがあると言える。

これを示したのが図6である。このような変化をもたらした最大の要因は、デジタルIT技術の発展ではないだろうか。コンピュータにより機器を制御したり情報を表示させたりすることで、様々な機能を実現できるため、解決手段の豊富化が飛躍的に図られたのである。また、水平分業やオープンイノベーションと言われる社会構造の中では、解決手段を自ら見出すより、解決手段を持っている人を探し出すほうが、ずっと素早く低コストで解決手段を入手できる可能性が高まっている。そして、インターネットの普及によって、知の集積が図り易い環境が整備されてきたため、知の統合こそが重要となってきている。

すなわち、図5に示すピラミッド構造は、従来はその頂点から下層へ向けて順次創造されていたものが、現在は各層が同時並行的に創造されている環境にあると言える。そして、このよ

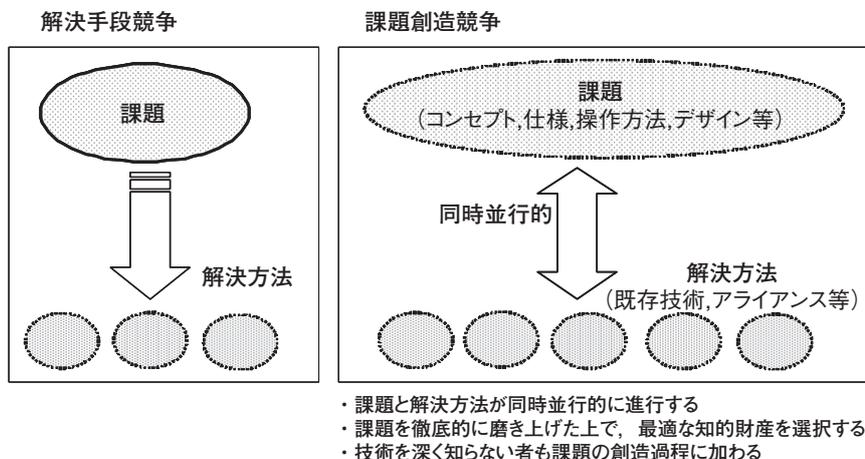


図6 解決方法競争と課題創造競争

うな環境における創作の主体は、専門知識を有する技術者だけに限らない。現在における創作では、専門知識をブラックボックスとして、その上位の層の創造をデザイナーや企画担当者などが同時並行的に行い得る環境にあると言える。

3. 5 業種による差異

以上述べてきたように、電気・機械業界においては、アップルの事例にも見られるように、純粋技術的な要素だけでなく、非技術的な要素も同時に創造され、それらを総合した競争環境への変化がみられる。

一方、食品、日用品、化粧品などの業界においては、これまで図5の下層部分であるハードウェアや材料などの技術の深堀が競争においてそれほど重みを有さなかった。しかしこれからは、これらの要素をいかに創造し、調達できるかを意識した総合的な戦略が求められるようになると考えられる。今回ヒアリングを通じて伺ったところによれば、例えば健康志向の高まりなどの影響で、飲料メーカーや化粧品メーカーでも、機能や性能を実現する技術の重要性の高まりとともに、特許の重要性も増してきているとのことである。

このように、業種による差異は存在するものの、技術的要素と非技術的要素の融合が進むという方向性は一致している。

4. これからの知的財産マネジメント

前章で述べたように、技術的側面のみならず、ユーザーとの接点に関わるデザインや操作方法、ネーミング、そしてコンセプトなどが同時並行的に創造される競争環境下では、知的財産マネジメントにおいても、どの層に対してどのような知的財産を適用してどのように活用するかを意識して行う必要がある。以下にもう少し詳しくこれからの知的財産マネジメントにおい

て考慮すべき点について論じてみたい。

4. 1 活用目的の明確化

総合的な知的財産活用を考えるための一つのフィクションとして「阿波踊り」への知財活用を考えてみる。「阿波踊り」は日本人ならば誰でも知っているほど著名な徳島を発祥とする盆踊りである。そして、その熱気ある雰囲気は独特なものがあり、徳島県人ならずとも、全国に熱烈なファンがいてイベントも開催されている。

さて、これはあくまで仮の話ではあるが、徳島の人々から「阿波踊り」を保護したいという要望があったらどうするだろう。まず、いったい何を保護すれば良いのかと悩むのではないだろうか。ある人は、踊りの所作の保護を考えたかもしれないし、ある人は、お囃子のメロディーを保護することを考えたかもしれない。また、そのほかにも踊りの際の衣装、「阿波踊り」という名称、「踊るあほうに～」という掛け声など客体ごとにばらせばいろいろな対象が考えられる。そして、それらを意匠、商標、著作権など様々な制度に照らしてどう保護できるかに頭を悩ませることになるだろう。

また、その知財活用目的は、保護だけに限った事ではない。「阿波踊り」という踊りは徳島だけのものであるから、他県での開催を一切禁止したいという目的もあるだろうし、全国的な人気にあやかっ、全国のファンによる「阿波踊り」関連商品によるライセンス収入を得たいという目的もあるだろう。さらには、全国にもっと広めて、本場である徳島への観光客を呼び込みたいという宣伝目的もあるだろう。

突拍子もない事例を挙げたが、要は、何の目的で権利を取得して、それをどう使うかを理解、想定することが大切である。それによって、取るべき行動が変わってくるのである。「阿波踊り」が全国に拡散することで、イメージの希釈

化による本場への集客力が低下することを考えるか、逆に、全国で地名度を上げることで、本場である「阿波」への関心を高めるように考えるかで、方向性は全く異なる。しかし、どちらにしても知的財産の活用は十分考えられるのである。

4.2 ビジネス目的からのアプローチ

知的財産制度をどのように企業に生かすか、

その制度がどう自己のビジネスに影響を与えるかという「制度」視点で物事を考えるのは自然であるにしても、法域ごとにそういった当てはめをしていくのは本当に適切なことと言えるのだろうか。一つの例として、企業の求める目的に沿って活用可能な知的財産を整理してみたのが表1である。ここでは、まずその商品の持つ競争力の源泉が何であるかを明確に認識した上で、それらが、どのような知的財産によって保

表1 ビジネス目的からのアプローチ (1)

商品例	競争力の源泉	保護対象	知的財産手段	備考	
減速機 (構造的に差別化され難い商品)	他社より音が小さい	静音歯形設計	ノウハウ, 特許	解析技術による音の小さな歯形設計	
	安定した製品	信頼されるブランド	商標	特に海外での模倣品防止	
	他社より安い	部品の一部海外生産	ノウハウ		技術流出の防止
		一定量購入によるコストダウン	契約		部品業者に対するコストダウン要求
		過剰品質を避けた設計	特許, 意匠, ノウハウ		材料費を減らした設計
	納品3日	納品業者とのタイアップ	契約		融通の利く配送
製造能力		ノウハウ		製造ラインの工夫, 熟練工の維持	
デジタル一眼レフカメラ	他社より画質がよい	レンズ製造能力	ノウハウ	熟練工の維持	
	他社と同等以上の品質確保	一部購入部品(例, 液晶)	契約	自社にない技術の獲得による品質維持	
	他社より高画質	画質・色再現性	特許	競合や類似品との差別化を維持	
	安定した製品	ブランド	商標	競合や類似品との差別化を維持	
	他社より安い	海外生産	ノウハウ, 契約		技術流出の防止
		部品現地調達	契約		品質が確保できる部品業者の確保
		部品共通化	契約, 特許		部品業者に対するコストダウン要求, 共通化設計
		シンプルなデザイン	意匠, 特許		競合や類似品との差別化を維持
	完成品納期	シンプルな機能	商標, 意匠		競合や類似品との差別化を維持
		製品化サイクル対応能力	ノウハウ		ニーズ把握～製品化までの期間短縮
		開発能力	契約, 特許		オープンイノベーション, 産学連携
		製品製造能力	ノウハウ, 契約, 特許		製造ラインの工夫, 技術流出の防止
	他社より早くてきれい	情報活用能力	ノウハウ, 契約		ニーズ把握, 部品管理, 製造管理, 製品管理
		他社より早くてきれい	連写能力	特許	より高精細で高感度な画像対応力の確保
		他社より適用能力大	手振れ補正技術	特許	ユーザーの操作性向上
		他社より扱いやすい	レンズ交換性	特許, 意匠	
AF速度・高機能AF	特許			チャンスを逃さない, 意図通りのピント合わせ	
小型プリンタ (差別化機能小)	他社より低駆動騒音	歯形設計	ノウハウ	解析技術による音の小さな歯形設計	
	他社より高画質	インテグラル技術	ノウハウ, 特許	各構成部品の擦り合わせによる微調整	
	安定した品質	信頼されるブランド	商標, 特許	海外での模倣品防止(消耗品)	
	他社より完成品安い	海外生産技術	ノウハウ, 特許		技術流出の防止
		集中購買(部品, 材料)	契約		Massメリットによるコストダウン
		コストダウン設計	ノウハウ・特許		仕様を満たすギリギリの設計力
	完成品納期	サプライチェーンマネジメント	契約, ノウハウ, 特許		商流, 配送チャネル
		製造能力(各種工程)	ノウハウ		工程内工夫による生産性向上
	消耗品配送納期	消耗品残量情報	特許		ネットによる個別残量把握, 推測技術
	誰でも簡単操作	一方向, 片手, 指一本	特許, 意匠, ノウハウ		お年寄り, 障害者等誰でも簡単操作
	他社より省エネ	トナー定着時の省消費電力	特許, ノウハウ		熱効率設計
環境適応力	リサイクル設計, 廃棄ゼロ	特許, 意匠		分解容易形状, バイオマス樹脂使用	

表2 ビジネス目的からのアプローチ (2)

CASE No.	業界	誰に (Whom)	何を (What)	どのようにしたい (How)	どこで (Where)	特許	意匠	商標	著作権	ノウハウ
1	精密機械	模倣者(3rd含む)	消耗品	販売を止める	アジア圏	◎	○	◎		
2	精密機械	公共団体(入札)	完成商品	拡販する	日本	○	△			○
3	精密機械	ビジネスユーザー	技術力	有名にする	日本	○		△		
4	医薬品	競合(製造者)	医薬	販売を止める	ALL	◎	○	○		
5	

◎：非常に有効，○：有効，△：ある程度有効

護ないし強化されるかという手順で整理したものである。すなわち、品質、コスト、スピード、性能、操作性、環境などに分けて、それぞれの要素に対して知的財産制度がどのように寄与しているかを整理している。場合により、ノウハウとしての秘匿や契約を含めて考えるのが良いだろう。また、表2は、視点を変えて、企業活動を進めるに当たり、誰に(Whom)、何を(What)、どこで(Where)、どのように(How)したいかという観点から知的財産制度を当てはめてみたものである。

これらは、一例であるが、知的財産そのものは目的ではなくあくまで手段であるから、先ずビジネス目的から出発してどのような制度の適用ができるかを熟考することが必要である。

4. 3 作用対象からのアプローチ

次にもう一つ別の視点で検討してみたい。

そもそもビジネスの関係者は誰であろうか。まずは顧客が挙げられる。次に、競合会社の存在がある。競合会社は、互いにライバルとして切磋琢磨している関係もあるが、模倣業者などの相手も存在する。

特許、意匠、商標はその特性として誰にどのように作用し得るかをよく認識する必要がある。

この作用の構造を図示したのが図7である。

図7において、顧客への作用は信用や宣伝効果による訴求であり、競合への作用は牽制効果や排他権の行使による排除である。

特許は独占的排他権という性格が強い。そして、顧客よりも競合への牽制作用がより強い権利と言えるだろう。特許を取得している技術であるという点を顧客にアピールすることもあるが、競合を排除ないし牽制し事業を優位に導く効果の方が強い。このことを図7においては、線の太さで示している。

意匠については、創作法の観点によれば特許的な性格を持ち、ブランド形成、強化のための権利としては、商標寄りの性格を有する。顧客に対しては、意匠権そのものによる作用は特許権同様少ないが、意匠権により保護されたデザインの訴求、ライセンス活用という点では商標に近い。

このように、誰にどのような作用をさせたいかによって、使うべき制度を考える必要がある。

以上述べてきたように、制度から出発するのではなく、ビジネス目的から考えると、現状の制度が、時代の変化とともに生じるあらゆるものをその活用対象としうる万能薬ではないこと

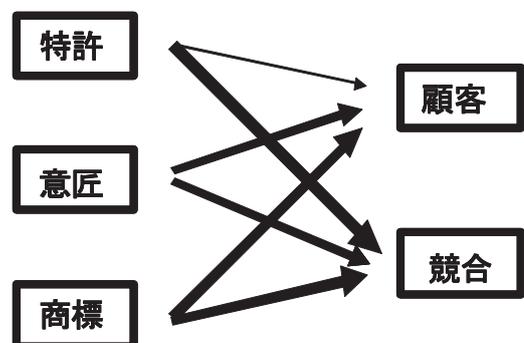


図7 相手先への作用の強さ

が理解できる。例えば、ソリューションビジネスを営んでいる会社が、自己の競争優位性を維持するためにどのような知的財産制度を利用したらよいかについて考えてみると、なかなかピタリとあてはまるものが無いのが現状であろう。このような場合にも、ノウハウ秘匿という手段も含めて知的財産担当者は総合的な観点から知恵を絞る必要があるだろう。

4. 4 活用対象からのアプローチ

前章において、現在は図5における各層の創作が同時並行的に行われており、どの層で差別化を図るかを明確にした上で、インテグレーションを図ることが大切であることを述べた。

ここで、図5の各層に対してどのような知的財産を適用するのが良いかについて、保護を含めた活用対象の側面から検討する。

情緒的要素の一つであるデザイン、名称等は、意匠、商標で保護、活用することはもちろんの事、顧客ニーズに伴う新たなコンセプト等は、そのコンセプトに基づくシステム、サービス、操作性そのものを発明として捉えて特許で保護できるという点を忘れてはならない。

このような発明は、技術的造詣の深い技術者だけではなく、顧客と接している営業担当者でも発明をすることができ、顧客課題を徹底的に磨き上げることにより抽出可能となる。

このように事業を支える要素について、多様な側面から各層を保護すべく最適な知的財産を選択していくマネジメントが必要となってくる。

4. 5 総合的な知的財産マネジメント

ここまで述べてきたように、現代社会における知財マネジメントにおいては、技術は技術、デザインはデザインといったような局地戦で考えるべきではなく、これらを融合させた次元で企業競争が行われるようになってきていると考

えるべきである。よって、今後は、各制度の機能をしっかり理解し、企業活動の競争軸に対してこれら各制度の特性を駆使して、知的財産を活用していく知財ミックスのマネジメントが必要となってくる⁴⁾。

そのため、機能、デザインに係る顧客ニーズや、その他の競争軸をきちんと把握した上で知的財産の活用を図るために、企画部門、事業部門、営業部門、研究部門、デザイン部門、知財部門の総合的な知的財産力を総動員して対応しなくてはならない時代に入ってきていると言えるのではないだろうか。

新規プロジェクトが起きた際は、前記各部門を連携させ得るような会議体にて、ビジネスモデル、競争軸を明確にし、事業優位を目的とした知財活用シナリオを検討すべきである。

知財組織については、特許は特許、商標は商標といった制度区分毎の縦割りの組織では制度をまたがる案件に対する柔軟な対応が難しいことも考えられる。これからは、横連携を重視した、事業毎、プロジェクト毎の知財活動にも対応できる組織デザインを工夫する必要がある。

個人スキルで対応するか、組織的に対応するかは別として、上位概念からビジネスを俯瞰し、そこから出発した柔軟な知財マネジメントが求められるようになってきているのである。

なお本論説においては詳しく触れなかったが、多様な側面から得た知的財産を、ビジネス目的に合わせて活用していくにあたって、これらを誰にどう作用させるか吟味し実行していくための契約実務が重要となってくるであろう。

5. おわりに

本論説においては、特許以外の知的財産を含めた総合的な知的財産マネジメントについて、先ず現状についての認識を行い、次に構造的な変化について考察し、それを土台に今後のありかたについての提言を行った。

最初に述べた、知的財産マネジメントが特許中心になっているのではないかとの疑問に対しては、電気・機械業界のように特許に関わる状況が複雑化している業種や、製薬業界のように物質特許によって莫大な研究開発投資を保護することが可能な分野では、ある程度あてはまる。一方で、飲料メーカー、日用品メーカーなどのように、むしろ意匠や商標の活用が重要である分野は少なくない。しかしながら、電気・機械業界においても意匠や商標の活用が重視されるようになり、逆に飲料や日用品の業界などでは一部特許の重要性が増しているといった傾向も見うけられる。

今の世の中は、製品を見るとマネが出来てしまうほど技術がコモディティー化してしまっている。この傾向は特にデジタル化が進展してから著しく、技術のみによって差別化すること自体が難しくなってしまった。つまり、従来の特許制度が想定していた技術公開の代償としての排他的独占権を得ることが困難となっしまい、特許の“混迷の時代”に入ったともいえる。そして、権利化に専念してやっと獲得した特許も、いざ活用しようと思うと今度は活用方法が見つからないという状況となってしまった。

現在のビジネス環境下においては、技術的な価値と非技術的な価値が並行して創造されている。知的財産マネジメントにおいてもそのことを意識して行う必要がある。

本論説においては、具体的には、以下の内容について言及した。

(1) 知的財産は、元来の「保護」や「守る」という手段から多様化している面もある。

(2) コンピュータ技術、ネットワーク技術の進歩などにより、技術の豊富化、流動化が行われている現在では、課題解決型から課題創造型の競争へ移行している。

課題創造型の環境では、技術的、機能的な創作だけでなく、情緒的な創作も並行して行われ、

それらのインテグレーションが重要になってきており、知的財産マネジメントもそれに対応する必要がある。

(3) 知的財産マネジメントにおいては、法制度からではなく、ビジネス目的から発想することが重要である。そのためには、制度縦割り型のマネジメントだけでは対応が難しい場面も想定される。

知的財産権制度を適用する対象は様々な広がりを見せている。無機質で一方通行的な技術の進歩に対して、文化や感性の融合なども重要視されるようになってきている。

社会の中心価値の歴史的変遷をたどってみると、「農業社会」における「食糧」から、「工業社会」における「富」に至っており、「食糧」及び「富」が満たされた後にやってくるのは「知識社会」と言われている。東京理科大学専門職大学院の生越教授は、その「知識社会」においては「ゆたかな時間」に価値の中心が移っていくであろうと予測した上で、「ゆたかな時間」を実現する源は「文化」であり、その「文化産業」の育成に「知的財産」を活用する余地があることを指摘されている⁵⁾。

このように「知的財産」と馴染みにくい「文化」の中にも現代の価値観と組み合わせたイノベーションによって新たな価値観を見出し、産業へと発展させていくことが可能であり、その際に創出された「知的財産」を権利として活用していくことも考えるべきではなかろうか。

技術はもともと人の生活を豊かにするための手段であるにとらえるならば、今後は益々技術的な側面と情緒的要素を含む文化的な側面が高い次元で融合し、それが企業競争力の源泉となっていくことが予想される。例えば、環境問題をとらえても、解決手段としての技術だけに偏るのではなく、倫理面、精神面なども含めたトータルな戦略が必要になってくる。

場合によっては、企業が文化を創造するという発想も必要である。

衛生用品を扱っているメーカーに伺ったところ、例えば、日本で当たり前である習慣が海外になく、先ずその文化や習慣を根付かせることから始めなくてはならないと言われていた。

また化粧品メーカーでは、まず女性に対して「美白」という文化の創造を行い、その上でそれに適した技術やブランドの形成を行ったとのことである。

既に述べたアップルの事例からも、企業が一つの文化を創造していると言えるだろう。

本論説においては、どちらかといえば概念的な考察に留まっており、個々のビジネスに対する具体的な処方箋を与えるには至っていない。しかし、本論説が、今後の知的財産マネジメントを議論する際の何らかのきっかけとなれば幸いである。

本論説は、2011年度知的財産マネジメント第2委員会第1小委員会のメンバーである、吉田洋一（小委員長：オリンパス）、塩谷良知（小委員長補佐：明電舎）、遠藤隆（リコー）、遠藤充彦（富士ゼロックス）、黒沢比呂史（カシオ計算機）、船田斉（昭和電工）、松岡弘樹（住友重機械工業）、山崎英樹（住友大阪セメント）、山田貞美（富士フイルム）が執筆を担当した。

注 記

- 1) 独占排他権と括ることにより誤解が生じることがある。特許権は他人の実施を排他することが出来たからといって、完全に自己の実施が保証

されるものではない。また、排他権も制限をうけることもある。これに対して、商標権の場合には専用権の範囲では実施が保証されるし、著作権では、他人の権利に依拠していることがなければ同じ内容の実施も理論的には可能であるなど法域による差もある。従って、すべてに対して独占排他権という言葉を使うことは正確とは言えない。しかし、本論説はこれらの点について学問的に精緻に論じようとするものではないため、多少正確性に欠けることはあるが総称的に独占排他権という語を使用している。

- 2) 戦略的な知的財産管理に向けて一技術経営力を高めるために―〔知財戦略事例集〕特許庁2007年4月
http://www.jpo.go.jp/torikumi/hiroba/pdf/chiteki_keieiryoku/01.pdf（参照日2012年3月21日）
- 3) 平成18年度意匠出願動向調査報告書 デザインの開発・管理・保護・出願戦略に関する調査（要約版）平成19年3月特許庁
http://www.jpo.go.jp/shiryoku/pdf/isyousyhouhoukou/isyoudesign_senryaku.pdf（参照日2012年3月21日）
- 4) 知財ミックスの活用事例は、特許庁から2011年に発行された「なるほど、日本の素敵な製品 デザイン戦略と知的財産権の事例集」と称した冊子中にも掲載されているので参考にされたい。概要版は以下で参照できる。
http://www.jpo.go.jp/seido/s_ishou/pdf/design_chizai_jirei/gaiyou.pdf（参照日2012年3月21日）
- 5) 東京財団研究所報告書2006-17 「文化産業を育成する知的財産に関する調査研究」東京理科大学専門職大学院教授 生越由美
<http://www.tkfd.or.jp/admin/files/2006-17.pdf>（参照日2012年3月21日）

（原稿受領日 2012年3月12日）