

知的財産戦略で企業成長を計る

日本の知的財産改革がようやく動き出した。明治以来、国民の優秀な能力を生かすことにより、近代国家を築き、世界第二位のGDP大国までなった。しかし、21世紀に入り、中国などアジア勢は生産面で日本より優位に立ち、米国をはじめとする先進国はバイオなどの特許戦略を積極的に推し進めるなど国家間競争は激化してきた。国民の知的能力を遺憾なく発揮できる知的財産大国をつくるしか、国際競争に勝ち残る道はないと考える。

1. 科学技術創造立国

政府は、03年3月に知的財産戦略本部を設置し、知財を産業再生の起爆剤とする戦略を掲げた。日本は欧米諸国に比べて知的財産(以下:知財という)を活用する制度作りに遅れ、一方で、中国などアジア諸国に対する知財の防御に追われている。

わが国は、「ものづくり」によって経済成長を実現してきた。それを支えてきたのがイノベーション(技術革新)である。わが国には優れた技術と有能な労働力がある。

知財とは「形のない付加価値の高い財」のことをいう。具体的には、優れた発明や製造ノウハウなどの技術、デザイン、ブランドのほか、音楽、映画などのコンテンツなどがある。知財の創造は、有形の「ものづくり」に対して、無形の「情報づくり」ということができる。

物質資源に乏しく、労働コストが高いわが国の経済・社会を再び活性化させるには、加工組立型・大量生産型のこれまでの「ものづくり」に最適化したシステムから脱却する必要がある。その鍵を握るのが知財である。知財の創造によって高付加価値化を実現することができれば、わが国の国際競争力は強化できると考える。

2. 日本企業の知財の現状

知財の構築と活用は、今後の日本企業の浮沈を決定づける鍵となる。ところが、この点に関して、日本企業の取り組みは非常に後れている。そこで、知財である特許とブランドについて、日本の現況を概観する。

(1) 特許に関する現況・・・特許戦略の問題点

日本の特許戦略には少なくとも3つの問題点がある。第1に、特許の出願総件数は伸びているものの、大半が国内への出願であり、外国への出願が極端に少ないことである。経済のグローバル化が進展していることからすれば、国内と同時に外国で特許をとることも重要なはずなのに、逆にアメリカをはじめとする他の先進諸国では外国への出願が大きく伸びている。これは諸外国から特許収入を得ようとする戦略の現われである。

第2に、日本が保有する特許は、数のうえでは世界一だが、本当に優れた特許は少ない。(財)日本テクノマート(1996年調査)によれば、日本企業の特許は既存の改良型が76%を占めており、創造性・独創性のある特許は21%にすぎない。

第3に、特許が活用されていないことである。日本には現在約100万件の特許がある。しかし、そのう

ち、利用されている(製品化またはライセンス化されている)ものは3分の1にすぎず、残りの3分の2は未利用特許である。さらに、後者のうち、開放特許は半分だけで、残りは非開放である。

製品化せず、ライセンスも出さず、他社による製品化の防衛にも役立たないのでは、特許を取得・維持する意味がない。特許の取得・維持には相当のコストがかかるのだから、特許を取得・維持するのであれば、そこから収益を得る方策を模索すべきである。

(2) ブランドに関する現況

ここでも日本企業は非常に出遅れており、世界的に高い評価を得ている日本のブランドは少ない。実際に、日本国内だけで考えれば、誰もが知っているブランドはたくさんあるが、海外ではほとんど知られていない。今日では企業間競争のグローバル化が進んでいるため、本当に強い競争力を持つためには、グローバルな事業展開が求められている。そのためには、ブランドネームもグローバルな認知を獲得しなければならない。その点、日本にはグローバルに知られているブランドは驚くほど少ない。英国のコンサルティング会社であるインターブランド社、2001年「世界で最も価値のあるブランド」調査で、トップ20のうち18は海外企業のブランドである(日本企業の2社は、トヨタが14位、ソニーが20位)。

3. 知的財産権の戦略的活用

物的資産を持たない中小企業・ベンチャー企業の経営者は「知的財産対策を検討しないと…」と漠然とでも考えるようになってきている。近年、知財が重視されるようになったのには、以下のような要因が考えられる。

- (1) ソフト化社会を迎えて、知的創作物の価値が高まっていること。
- (2) 政府が、技術立国・新産業振興のため、プロパテント(特許重視)政策を推進しており、権利行使の可能性が高まっていること。
- (3) ビジネスモデル特許の登場により、流通・サービス業など、これまでの特許と関連の薄かった業界が知財問題に関わらざるを得なくなっていること。

80年代後半のバブル期においては、多くの土地(=不動産)を所有する企業が、土地という資産の潜在的価値を評価されて株価が暴騰した。企業評価を行う際には、何よりも不動産の潜在的価値が重視された時代であった。

しかし、その潮流は明らかに変化している。土地(=不動産)評価の行き過ぎからITバブル崩壊という局面に置かれているものの、企業評価において技術力やブランド力などの見えざる資産価値、つまり知的資産が将来どれだけの収益を生んでいくか重視していくという流れになっている。今後、企業が成長を継続し、企業価値の最大化していくためには、知財価値を高めるとともに、企業の競争力の源泉を適切に権利として保護していく必要性が増大していくものと考えられる。

4. 経営者の考えるべき課題

(1) 経営者と実務担当者の役割の違い

経営者にとって重要なことは、必要な人材を必要な部門に配置し、的確な部門に的確な指示を出すことである。

経営学上の考え方では、戦略と戦術は異なる概念であり、戦略の下位に戦術が位置づけられる。「知財戦略」というと、権利範囲の広い特許を取る、侵害で訴えられたらクロスライセンスに持ち込む、といった方法がよく話題になるが、これらは戦術レベルの話であり、戦術は社外も含めた専門家に任せるべき問題である。

経営者の役割は、事業の将来像を示した上で、守るべき要素と守るべき対象の相手方を明らかにするとともに、それを戦術以下に落とすためのスタッフと予算を用意することである。

(2) 大企業と中小企業・ベンチャー企業の違い

大企業

大手のメーカーは、豊富な開発予算を背景に多くの研究成果が特許権として権利化され、それをいかに収益に結びつけていくかという、権利の活性化や

効用利用が課題になる。

ベンチャー企業・中小企業

独自の事業を展開するにあたり、その競争力をどのように継続的に保全していくか。知的財産権は、そのためのツールの1つであり、常に事業と一体で考えるべき要素である。

予算の限られたベンチャー企業・中小企業は、事業の競争力・優位性を作り出すことができるかどうか最大の問題であり、さらに知的財産権によりその地位を維持していくことができれば、継続的に成長することも可能になる。

5. 知財戦略の4つのレベル

(1) 経営戦略レベル《経営資源と事業ドメインの確認》

経営者は、最初に自社の強み・弱みを分析し、経営資源を集中投下して事業を進める分野・事業内容を確認する。ここで明らかにするのは、「資金をかけても知的財産権を保全する分野かどうか」を経営者自身が判断する。

(2) 事業戦略レベル

《各事業部門の競争力と競合の可能性の検討》

経営者と各部門の責任者は、事業部門ごとに自社の優位性を確認し、具体的な競合を意識しながら、競争優位を維持するための方策を検討する。このレベルの検討は、経営者と各部門の責任者の共同作業になる。自社の優位性が技術的な要因であれば、特許等の知的財産権による保全が有効である。一方で、人材の確保・営業網の整備・立ち上げのスピードなど、知的財産権以外の問題が重要な場合もある。しかし、その場合は人事制度やマーケティング戦略などが中心になるものの、例えば顧客データのデータベースや独自のマーケティング手法のビジネスモデル特許など、知的財産権として保護できるものへの配慮も怠るべきではない。

また、同時に自社の権利だけでなく、自社に優位

性があると思われる事業が、他社の知的財産権を侵害していないか否かについても確認が必要である。他社の権利を侵害する恐れがあるならば、事前に交渉を進めるか、交渉が困難であればその権利を回避する方策や、場合によってはその分野からの撤退も考える必要がある。

(3) 権利保全レベル《知的財産権の具体的な保全》

社内の知財部門(担当者)が外部の専門家を有効に活用して、具体策を進める必要がある。技術的内容であれば特許、ブランド価値であれば商標登録、コンテンツ関係であれば著作権による保護が考えられる。門外不出のノウハウであれば、所定の要件を整えることによって、営業秘密保持権として保護することもできる。特許や商標であれば特許庁への出願、著作権であれば証拠書類の整備や登録、といった具体的方策を打つべきである。

こうした権利によって独占権を確保することの他に、共同開発や委託生産等を行う場合は、他社との契約も企業のポジションを決める上で重要な要素となるので、併せて検討する必要がある。

(4) 運用管理レベル《継続的な保全のための社内体制作り》

知的財産権は、事業の競争力を保護するための手段であり、その競争力は将来にわたって維持されていなければならない。つまり、知的財産権は継続的に保全する必要があり、下記の ~ のステップを継続的に行う仕組み作りも必要である。

継続的に行うべきことは以下の4つである。

- 期限を管理する。
- 事情変化を反映する。
- 証拠書類を管理する。
- 他社の権利を確認する。

期限を管理する。事情変化を反映する、という自社の権利を押さえるための対策は重要である。

また、他社の権利との関係では、証拠書類を管理する、他社の権利を確認する、ことも常時必要である。

6. 企業の「これからの知財戦略」について

日頃から知財部門(担当者)に任せきりで、知財を活用する経営ビジョンを持たない経営者は「知財投資は少なければ少ないほどよい」という考えが頭にある。提案や計画を持ち込んでも「それだけ投資して一体どのような効果があるのかを数字で示せ」という答えしか返ってこない。知財部門(担当者)が数字で説明できなくとも、重要な知財戦略をみすみす潰す企業には大きな成長は望めない。

知財の重要性を分かる経営者は、形だけの効果の数字は必要としていない。会社経営がどう変えられるのか、会社は本当にその提案や計画を必要としているのか、顧客や取引先にメリットがあるのかといったことを経営判断材料としなければならない。

今日、企業は多数の機能が相互に影響し合っており、組織や経営機能の中の1つが独り歩きすることはない。専門的な機能だからといって、他の機能から独立するようではこれからの知財戦略ではない。

従来、知財機能には3つの柱があるといわれていた。その第1が特許等の出願、保全管理、第2が契約等の無体財産の管理と有効活用、第3が知財にまつわる訴訟等の技術法務である。

ところが、これからの知財戦略は、企業戦略の1つとして企業が保有する知財を良好に管理し、その活用を図ることである。製品を売るか、技術・知財を商品とするかは企業戦略にあたる。一般的に、メーカーの場合、製品の販売によって利益を得るのが本筋であるが、知財等を公開する事業展開が副次的に考えられてきた。しかし、これからの情報社会において、「製品と知財」の区別はそれほど重要でな

く、単なる企業戦略の1つと考えるべきである。

これまで、企業において知財情報は速効性主体の利用が多かったが、入手した多くの情報を横断的に眺めると、今まで漠然としていた種々の現象や動向を把握できるようになる。特定の企業、特定の技術や商品について研究開発状況や世界の技術の流れがかなりの精度で見えるようになる。

7. おわりに 経営戦略的思考

知的財産権を梃子にして、わが国を知的創造立国にするためには、世界に向けて発信できる独創的な基本技術の開発が必須である。しかし、基本技術の開発はリードタイムも長いし、投資金額も多くなり、企業負担も大きいので、開発の成果物である知財の保護を強化しなければ、誰もリスクテイクはしないと考えられる。

知財部門(担当者)は、今後どうしたら会社を生き残らせることができるか、そのためにはどこで利益をあげるか、自社の研究開発は今どんな困難に直面しているのか等を絶えず意識し、「経営戦略的思考」をもって、知財業務とのかかわりを主体的に処理していくことが重要である。

したがって、知財部門(担当者)は、受身の特許出願主体の知財管理から脱皮し、「経営的戦略思考」で、経営トップや他部門に対して積極的な働きかけを行うことを目指すべきである。(武村 好俊)

主要参考文献

- * 文部科学省(2001) 『平成13年版科学技術白書』財務省印刷局
- * 文部科学省(2002) 『平成14年版科学技術白書』財務省印刷局
- * 渡邊俊輔(2002) 『知的財産 戦略・評価・会計』東洋経済新報社
- * 池島政広(1999) 『戦略と研究開発の統合メカニズム』白桃書房
- * 磯貝武のHP <http://www.isogai-kobe.jp/>
- * 日刊工業新聞 2003年6月26日