

## 多様化した知的財産マネジメント

——知的財産施策の問題点と今後の考え方——

知的財産管理第1, 第2委員会\*

**抄録** 知的財産が企業競争力のひとつとして経営と密接な関係を持つようになることで、業界や業種による知的財産マネジメントの多様性が顕著になってきた。知的財産立国に向けた各種施策においても、産業界の実情を看過した画一的な法整備などではかえって弊害が生じる分野が出るだろう。企業としても今まで以上に多様性を分析し、積極的に提言していくことが必要である。また、検討の対象も単純に知的財産というように考えず、広く「企業競争力の源泉」という観点で捉えるべきであろう。

### 目次

1. はじめに
2. 業界による知的財産環境の多様性
  - 2.1 技術の寿命の差
  - 2.2 単一技術か複合技術か
  - 2.3 製造業とサービス業
  - 2.4 ボーダレスの問題
3. 各種の知的財産施策への懸念
4. 今後の考え方（企業競争力の向上のために）

### 1. はじめに

一口に「企業における知的財産マネジメント」と言うが、これほどまでに業種によって差異があるものなのか。吉野会長との意見交換会に参加して抱いた率直な感想である。同じ知的財産の話をしているにもかかわらず、業種が違えば全く違う話題のようにも聞こえる。これほどの差異のある知的財産対応がただ一種類の法律で営まれていることが不思議にさえ思われる。

業種に共通な唯一の事項は、各社とも企業競争力のひとつとして知的財産の活用を考えている、という点だろう。しかし、この知的財産という無形資産は捉えどころがなく、様々な活用

方法が考えられる誠に不可思議な財産である。従来、それほど知的財産が経営と関係がなかった時代は業種の差は問題にはならなかった。だが、知的財産経営と言われるように、知的財産を適切に経営に活用することが重要と認められるようになった今日、業種を見ずに知的財産を一括りで捉えることは困難である。もっと個別に実態を正確に把握しながら活用や制度化を進めないと、とんでもない過ちを犯すことになりかねないと考える。

本論では、業種による知的財産をとりまく環境の多様性をまとめ、それらの差異を看過したかのような各種の知的財産施策の問題点を指摘し、今後の知的財産施策の進め方や企業における取組みの考え方について述べる。

### 2. 業種による知的財産環境の多様性

意見交換会でも明らかになったが、各業界における知的財産の生まれ方、使われ方、また、知的財産の種類、権利取得の考え方、経営との関係（それらをまとめて「知的財産環境」とも

\* 2005年度 The First and Second Intellectual Property Management Committees

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

呼ぶべきもの)には大変大きな差異がある。その差異、多様性について主なものを以下にまとめてみる。

## 2. 1 技術の寿命の差

近年の技術開発のスピードアップは驚異的である。それに伴い、技術の持つ「寿命」も大きく変化してきている。1999年の科学技術庁の調査によると<sup>1)</sup>、開発した技術から利益が得られる期間は1950年代には約20年間あったものが1990年代ではわずか3.2年に短縮している。特にIT(情報技術)の分野では「ドッグイヤー」と呼ばれるように、従来の7倍のスピードで技術革新が進んでいると言われている。しかしながら、一方で製薬業を見ると製品開発に平均15年、製品ライフサイクルが約10年という長寿命の世界がある。電線業界では100年間も現役で働いている電線があるということだ。

これだけのことから、IT業界と製薬(あるいは電線)業界の技術開発のビジョンや企業戦略は全く異なることが容易に理解できる。当然、知的財産のマネジメントも異なる。特許を例にとってみれば、片や審査開始前に寿命が尽きてしまう技術と、出願後20年の権利満了でも保護期間が十分ではない技術がある。近代特許法の制定といわれる1790年の米国連邦特許法の時代と現在では技術開発の環境が全く異なっている。

技術の寿命の差と関係するのかもしれないが、発明が生まれるまでのコストの差も大きい。上記の製薬分野などは3万物質にひとつといわれるほど研究開発の成功率が低く、ひとつの発明が完成するまでに膨大なコストがかかる。一方で、IT業界のソフトウェア発明などは極論すれば研究開発投資がなくても発明は生まれてしまう。ビジネス方法発明も、アイデアさえ生まれれば、特許要件とされる実現技術は比較的容易に見つかるものである。このように発明

のコストに桁違いの(10桁近くはあろうか)差があるものに、同じ法律が適用され、同じ強さの権利が付与されるということがはたして妥当なのだろうか。特許法の趣旨や制度の枠組みを再考する必要があるのではないだろうか。

## 2. 2 単一技術か複合技術か

ひとつの商品に係る技術の数という点でも業界によって大差がある。製薬、化学分野のように基本的な物質や製法が製品の大部分を構成してしまう「単一技術」的な業界と、電気、機械のように大小様々な部品がシステムを構成して出来上がっている「複合技術」的商品の業界がある。個々の技術にはそれぞれ発明があるわけで、製薬、化学業種では比較的少数の特許権で商品が保護されるが、電気、機械では数百から数千、場合によっては万オーダーの特許権がひとつの商品に関係することがある。

技術開発で各社がしのぎを削る今日では、複合技術において1社だけが全ての技術を独占できることは到底考えられず、数千の特許群は様々な企業の特許権がモザイク状に入り組んだものであって、権利関係が非常に複雑であり、権利の活用などが単純にはできない構造になっている。多くの場合はクロスライセンスなどを含めた知的財産ルールが企業間で確立されていて係争を未然に防ぐような「大人」の対応がなされている。一方、単一技術な製薬業界などにおける権利の使い方は、商品が少ない特許でカバーできることもあって、独占排他的、一方的なライセンスが多い。

単純に比較して複合技術の場合は「防衛的、消極的」、単一技術の場合は「攻撃的、積極的」と考える人たちがいるが、いずれの場合も企業戦略上最良の知的財産の活用方法を選択しているのであって、積極的、消極的の区別には全く意味がないのである。この実情を理解していない人たちは、いわゆる「攻撃的、積極的」な権

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

利活用こそが正しい方向として、単純に「プロパテント」を叫ぶ傾向があり閉口させられる。もっと知的財産戦略の多様性について世の中の理解を高めていく必要がある。

## 2.3 製造業とサービス業

知的財産というとその中心的なものが特許であることもあって、どちらかというところ今までは製造業における取得や活用が注目されていた。しかし、世の中は既に第三次産業の時代に突入し、サービス業を営む企業が増加している。また、製造業の企業の中にもサービスで特長を出そうとする動向もある。今後はサービス業における知的財産活用がもっと注目されるべきであろう。

サービスに係る知的財産というところ商標や著作権が思い浮かぶが、単純なブランド管理だけでは事業競争力を維持・発展させることは難しくなっている。サービスの内容や品質そのものを保護することができれば競争力は格段に向上するのである。そのような時代背景もあって「ビジネスモデル特許」のブームが起こったとも考えられる。純粋なビジネスモデルはもちろん特許化されるべきではないが、オリジナリティあるサービスを保護するために、何らかの知的財産権が必要であると思われる。

かつて米国のコンピュータ企業はプログラムソフトウェアの保護を実現させるために政府を動かし、著作権の中にプログラム著作権という概念を形成させ、米国は国益のために世界中に同様の法体系を広めたと言われる。日本もサービス産業の発展のために、新しい知的財産権の形成を働きかけることが必要なのかもしれない。

## 2.4 ボーダレスの問題

近年の物流の発展には目を見張るものがある。商品は国境を越えて世界中に供給されている。商品ばかりではない。生産拠点やR&D拠

点さえ、企業の本拠地とは無関係に世界中の最も効率的な場所に設置できるようになった。このようなボーダレスの社会で商品を世界的に効率的に保護するために、属地主義の知的財産法制に何等かの手当てを施す必要性が高まっている。一国で権利を取得すれば他国でも権利が取得できるような世界統一特許が議論されているのもそのような事情からである。

しかし、ボーダレス問題はさらに拡大している。インターネットの出現である。物理的な商品では流通はボーダレスであっても依然として国境は存在し、属地主義は堅持されている。そのため、世界統一特許により各国で権利を取得すれば模倣品などを水際で阻止することが可能である。だが、インターネットを利用したサービスではそもそも国境の概念すらない。例えばあるサービスがインターネット上で提供された場合、ユーザーは日本にいるがサーバーは米国にあるような構成はごく普通である。そのサービスが発明に基づく場合であれば、発明の実施自体が国境を跨いでいるのである。属地主義とは相容れない全く新しい問題がネット上で生じている。世界統一特許よりさらに一歩進んだ、ユニバーサルな特許法が求められるようになってくるかもしれない。

## 3. 各種の知的財産施策への懸念

上記のように業種による知的財産環境の多様性が存在するにもかかわらず、知的財産立国に向けた最近の動向には形だけ作るような表層的な施策が散見される。知的財産立国は日本にとって進むべき方向として間違いない道ではあるが、知的財産のイメージだけが先行し、何か一般の財産と同じような、単純に金銭に置き換え可能なものとして捉えられ、金融や不動産のルール・システムと同様に議論されているように感じる。企業競争力としての具体的な実態が十分理解されないまま、ルールやシステムだけが

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

整備されることは非常に危険である。正に箱物だけ作って中身が伴わないバブルの様相を呈していると言えるだろう。

例えば、経済産業省は2004年にIR（インベスターリレーションズ）開示としての知的財産報告書の作成を推奨し開示指針を公表<sup>2)</sup>したが、指針とされた開示10項目中には保有特許件数、ライセンス収入などが含まれている。知的財産の実情を知る者ならばすぐ分かるように、特許件数については、特許ポートフォリオを常に吟味して不要特許を放棄するなど心掛けている企業ではそれほど増加するものではないし、ライセンス収入にしても、本業である事業が順調であれば他社からライセンスを受けることも多くなり収支差額はマイナスになることもあるのだから、そもそも企業評価の指標にはならないのである。

しかしながら、実際の企業における知的財産活用をほとんど知らない投資家や市場関係者は、業種や企業や個々の事業活動の多様性に関係なく、あたかも特許件数が多い企業やライセンス収入が大きい企業を優良な企業として理解してしまうという可能性がある。知的財産バブルな会社が高い評価を得て、逆に適正に知的財産を活用している会社の株価が下がるというような理不尽な結果を招きかねない。画一的、硬直的な制度や指針は大きな弊害を引き起こす可能性がある。

昨今流行りの知的財産の経済的価値評価も同様である。知的財産、特に特許のような権利は、権利を行使する相手がいって初めて価値が出る。そしてその価値の測定は、相手の状況や自社事業の状況、将来的な事業展開も含めた総合的な経営戦略に基づいて初めて可能になる。そういった情報を無視し、単純に「財産だから価値があるはず」ともっともらしい数式を用いて一律

に値段をはじくことは無意味を乗り越えて有害ですらある。

企業が社内のアクティビティを評価する目的で管理会計において、このような手法を採用するのであれば問題は少ない。しかし、社外のステークホルダーに対してなされる場合は大問題である。経営や知的財産の実態から乖離して算出された数値を示すことは、ステークホルダーを誤った認識に導く可能性があり大変危険である。

声高に議論されている産学連携もイメージに流されて、形式化された方向に進んでいる感がある。「学」で生み出された有益な発明を「産」で活用するという構図は大変魅力的だが、これも技術によって業種によって多様な形態が生じる。物質系の技術であれば、生みの親と育ての親の分業は比較的容易であると思われる。

しかし、システムや複合技術の場合では、開発の前にまず利用目的が明確でないと進まないものである。どのように育てて事業にするかという観点が技術開発の最初に必要になるのである。このような技術分野では、「学」の成果を「産」で活用するという構図自体が無意味なケースもある。

産学連携の漠然としたイメージに制度化が先行して大きな金額が予算化されるため、事業化の観点が希薄であるような大学においては起業バブルが起きているという。業種によって産学連携のあり方は全く相違するものであることを留意すべきである。

日本の先進技術情報が特許の公報等によって海外に流出しているのではないかという疑念により、公開せずに先発明者実施権を認める制度、あるいは先発明制度等が議論されている。確かに公報類は貴重な技術情報の宝庫である。しかし、実際に公報類で流出して日本の損失になる

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ような技術は極々僅かな限られた業界のほずである。

先進技術とは単なるアイデアだけでなく、それを現実のものにする膨大な知識や経験が結集されたものであって、公報だけで流出するような単純なものではない。むしろ社内におけるノウハウ管理の徹底や人材の流出防止などが緊急の課題である。そもそも公開は産業の発展を目的とした特許制度の根幹であり、公開を止めることは特許制度が生まれる前の時代に逆行するものである。極々特定の業界の現状だけを見て拙速に制度変更を行うことは、他業界に予想外の不利益をもたらす危険性がある。

#### 4. 今後の考え方（企業競争力の向上のために）

以上のように、産業、業種、技術の相異により知的財産対応は大きく異なる。最小公倍数的な対応や、実態を無視した画一的な法整備や制度改正では必ず弊害の生じる分野が出るだろう。むしろ成文法制度の持つ硬直性を少しでも克服し、産業の実情に合わせた適切な運用を図ることが効果的と考える。例えば、判例法的な要素をできるだけ取り入れ、各業界の特徴に対応した柔軟な適用を行うべきであろう。

一方で、複雑で困難だからといって座して待っていて困るのは企業自身である。当協会としても今まで以上に業界の特殊性を詳細に分析し、対応策を内外に積極的に提言していくことが必要である。また、検討の対象も単純に知的財産というように考えずに、広く「企業の競争力の源泉」という観点で捉えるべきであろう。その中にはいわゆる知的資産あるいは知的資本

というものも含まれるだろう。企業競争力を産業財産権や著作権といった狭い意味での知的財産ポートフォリオで管理できる時代ではなくなってきている。これからは社員の技能、社内プロセス、顧客対応、評判の維持などといった知的資産まで含めた「競争力のポートフォリオ」を構築、維持、管理していかなければならない。知的財産部門としてどこまでやれるのかチャレンジングであるが、意見交換会でも紹介されたように「社内の他部門よりうまくできそうな分野は積極的に取り込んでいく」気持ちが必要であろう。併せて、知的財産部門としても経営者に対して、経営に貢献していることを具体的に見せる、可視化の努力が必要と考える。

このように複雑で先が見えない状況では、各企業はもはや自社や業界内の経験だけでは十分な対応が困難になってきている。他業界での戦略を知ることは自社の戦略を進化させるために大いに益することを我々は経験として知っている。その意味でも日本知的財産協会の、あらゆる業界を包含した活動は一層重要性を持つてくると考える。

なお、日本知的財産協会では、本稿で指摘した内容について、今後、積極的に検討を進めていく予定である。

#### 注 記

- 1) 「研究開発関連政策が及ぼす経済効果の定量的評価方法に関する調査」科学技術庁科学技術政策研究所（1999年6月）
- 2) 「知的財産情報開示指針について」経済産業省経済産業政策局 知的財産政策室（2004年1月27日）

（原稿受領日 2005年12月26日）

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

