

知 財 経 営 の 要 諦

玉 井 誠 一 郎*

抄 録 知財立国がスタートして10年になる。特許庁の審査や裁判の迅速化などに一定の成果は見られたものの、理念とする知的創造サイクルは回っておらず、イノベーション投資は事業化段階になると海外の競合企業に席卷され投資回収や利益に結びついていない。また、目標とした国民の知財意識（知財感度）の向上も改善されていないのが現状である。

この原因を探ると、知財と商品が別管理され、商品価値を形成する知財を明確にしていない『知財と商品の乖離』にあると考える。そこで、商品価値を形成する知財に知財コードを付与登録し市場に公開し、国民が身近な商品を通じて知財の使用有無を容易に判定できる仕組みを構築することにより、知財意識の向上、ニセモノ排除、重複開発の防止、価値評価ならびに利益・ブランド価値の向上を図る知財ブランドモデルを提唱し知財立国達成に貢献する。

目 次

1. はじめに
2. 知財立国の現状と課題
 2. 1 現状分析
 2. 2 問題の本質
3. 管理知財から経営知財への革新
4. 新しい知財モデルの提唱
 4. 1 知財ブランドモデル（国民知財モデル）
 4. 2 システム構成例
 4. 3 新しい知財マネジメント
 4. 4 知財ブランド協会（SIR）の創設
5. おわりに

1. はじめに

知財（知的財産権）は、最重要の基本財産権である。この財産権の創造と活用によって、個人、ベンチャー企業、中小企業など資本規模の大小、過去の経歴・実績に関係なく、事業競争力と富の創造が図れることを第一義に認識すべきである。

バブル崩壊から20年、GDPの沈滞やデフレの止まらない日本、近時の総合電機メーカーの大

赤字やリストラ、中小企業や地方産業の疲弊、雇用問題、産業空洞化、技術流失、産業競争力の低下、ニセモノ被害の増大などの産業・経済にかかわる問題の主たる原因は何であろうか。筆者は、知財に対する意識、戦略、マネジメントの欠落、更にいえば旧態依然とした原子力村ならぬ知財村の体質にあると考える。

現代の古典『隷属への道』で著名なノーベル経済学賞受賞者ハイエク（F.A. Hayek）は、『自らの財産権を投げ出したものは隷属への道を歩む』¹⁾と声明した。

米国では基本財産権である知財保護は、合衆国憲法第1条第8節に宣言された建国の精神である。従って、知財侵害に対してはきわめて敏感である。自分の知財が侵害された場合、あたかも無法者が自分の庭に侵入したのと同じ感覚を持ち、これを銃で撃退することもいとわない。そのために、米国では知財侵害訴訟は頻繁にお

* 大阪大学客員教授 SIR代表 学術博士
一般社団法人知財経営推進企業協会 理事
Seiichiro TAMAI

こり損害額も桁違いに大きい。これに比べ日本は、この財産権に対する認識や感度が格段に低い。技術者は、特許等の知財を開発の付録くらいにしか考えておらず、経営者は知財を知財部に任せきりにしたり、外部専門家に丸投げにしてその見解を鵜呑みにしているのが現状である。つまり、最重要の財産権を他人任せにして放置しているようなものである。

本稿では、知財立国の現状を俯瞰しその課題の本質を探り、知財立国の理念である知的創造サイクルの好循環化と国民の知財意識の向上を図る新しい知財モデルを提唱する。

2. 知財立国の現状と課題

バブル崩壊後の競争環境は、日本の強みであった工業化(物づくりの時代)から知識経済(情報経済の時代)へ大きく変化した。政府はこれに対応するため、2002年に米国のプロパテント政策にならって知財の創造・保護・活用という知的創造サイクルを理念とする知財立国構想を打ち立て、2010年には世界一の知財立国と国民の知財意識の向上を目標に掲げて推進を開始した。

しかし10年を経た今日の状況はどうであろうか。図1は、理念である知的創造サイクルの現状を示したものである。結論から言えばこのサイクルは回っていない。

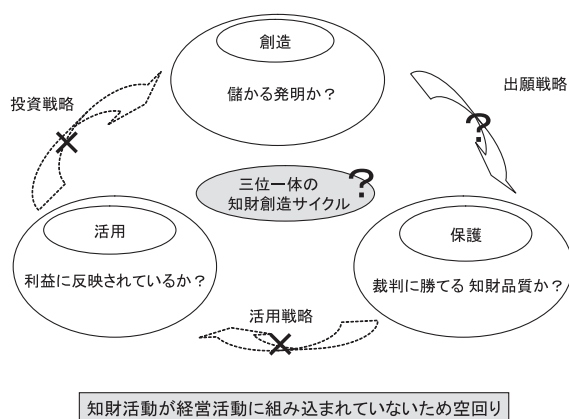


図1 知財立国に向けての課題

2.1 現状分析

(1) 創造

日本は、世界トップクラスの特許出願件数(近時約35万件/年)を誇る出願大国であるが、出願件数の多寡を競う守り中心のノルマ知財になっており、利益に貢献できる儲かる発明は少なく、休眠特許は50%を超えている。

海外でも稼がないといけないのに海外特許になるのは出願の数%である。更に、特許出願のみに目が行き、その前にすべき先行文献や知財の調査対策がおろそかになっている。この調査対策のことを知財安全の確保というが、これを怠ると無駄な重複研究開発や先行特許を踏んだ特許の出現となる。

知財にする(知財化の)第一歩は、論理的で明快な日本語(文明の日本語)で文書にすることである。文明の日本語とは、学術論文のように事実を論理的に淡々と記載したもので、小説や詩歌のような情緒や日本文化を理解したものにはしかわからないような文化の日本語ではない。特許明細書は、技術報告書と同じ構成を持つのでその技術や関係情報に精通した技術者本人が書くべきである。少なくとも実施例の部分だけでも、これを読む当業者(技術者)が再現実施できる程に具体的な数値や図表・写真などを用いて包み隠さず明快に技術者自身が書くべきである。

これを怠り発明提案書のような数枚の書類で外部業者に発注すると、彼らは自ら実験したわけでもなく技術の詳細に精通しているわけでもないので曖昧な文書が作られ、特許法36条第4項違反(実施可能要件違反)になるリスクが高まる。更に、これを外国出願のために翻訳すれば意味不明な外国語になり、いずれにしても権利行使できない不良特許の出現となる。

特許戦争とは、まさに『言葉の戦争』であり、最初の日本語が最も肝要である。『曖昧(ファ

ジー)は、『諸悪の根源』と心得るべきである。

(2) 保護

知財審査や裁判の迅速化は評価される場所である。しかし、特許裁判においては、原告側(特許権者)がその特許品質の不良のため苦戦を強いられ、特許無効の判決も多々見られる。この場合、発明を権利化することで対価を得ている者の権利化に対する責任は厳しく問われるべきで、これによって品質の向上も図れる。

また、権利行使する費用(侵害調査や裁判費用等)を確保していないと、不発弾の類になり侵害者には痛くもかゆくもないものになる。中小企業や大学は、この権利行使費用を担保する視点が欠落しているように思える。

次に大きな問題は、人を通しての知財流失である。商品化のためには数々のノウハウや関係企業の協力が必要で、特許明細書からすぐに商品が出来るわけではない。日本は、特許出願には熱心であるが、ノウハウや技術情報の管理が甘くリストラなどにより貴重な物づくり情報を持った人材が中国や韓国等の企業に雇用され、

その人を通じて知財の直接流出が発生している。特許出願以外の知財情報保護が極めて甘い。

これを防ぐには、商品化に必須のノウハウやプロセス技術を守秘知財(Black Box)にして秘密情報管理を徹底しなければならない。技術者には、この技術情報作成の確定日付を付ける際に、この情報や発明は企業資産であること、この情報は不正競争防止法等の法律により保護(知財化)されており、権利者(会社)の許可無く外部に開示した場合は、犯罪になることを明確に認識させることである。労働権の問題もあろうがこの知財保護がおろそかになっている。

そして今日まで、関係省庁や業者から特許出願等の開示知財第一主義が強調されていたため、特許出願のみが知財という誤った認識があった。筆者は、開示知財よりも守秘知財のほうが重要と考える。その理由は、守秘知財であっても不正行為に対しては差し止めや損害賠償が出来ること、秘密情報であるため真似や発明のヒントを与えないこと、無効になるリスクが少ないこと、権利期間が無制限であること、たと

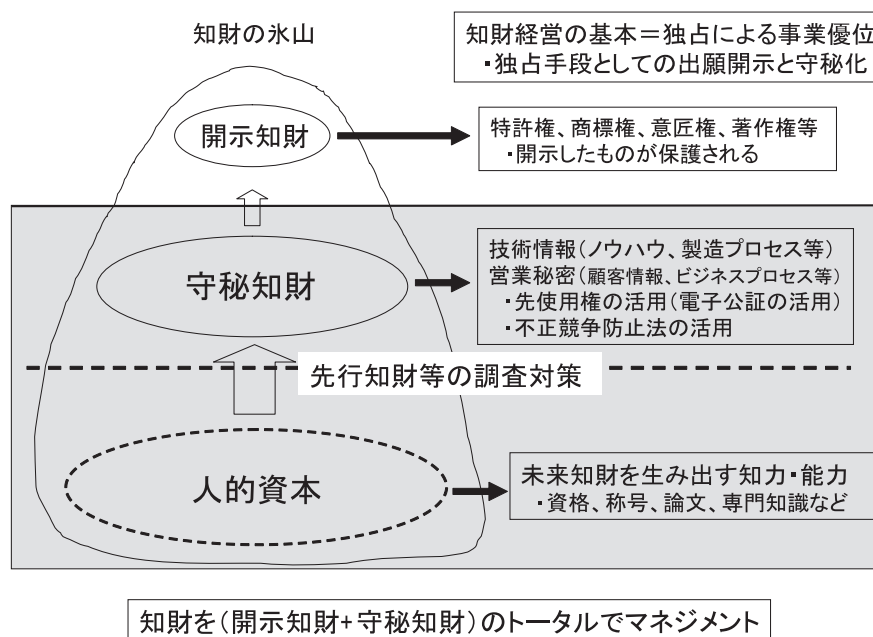


図2 知財の冰山モデル (知財資本)

え他者に特許を取られても先使用権制度により事業継続ができること、出願費用等のコスト面で格段のメリットを持つことなどによる。これを忘れ何が何でも出願（開示知財）を目指しているところに大きな問題がある。開示知財にするものは、侵害発見が容易なもので且つ権利行使費用（裁判費用等）を確保しているものに限定し、それ以外は守秘知財にすべきであると考ええる。

図2は、筆者が知財の氷山モデルと呼ぶ知財資本図である。知財資本には、知財を生み出すための知力や能力（資格、称号、技能、論文、専門知識等）といった人的資本と、そこから生み出される知的成果を文書にした守秘知財と、出願した開示知財とから構成される。重要なことは、知財資本は守秘知財と開示知財のトータルでマネジメントすることである。従来は、開示知財にのみ目が行き重要な守秘知財が忘れ去られていたように思われる。

(3) 活用

現在日本には約100万件の特許があり、半分以上が休眠特許で活用されていない。これを活用するために設立した特許流通アドバイザー制度や大学特許の活用組織（TLO）は政府支援が終わるとともに廃止や停滞に直面している。これらの投資効率（ROI）はどうであったかを検証し、今後の政策に生かすべきである。

活用には種々の側面がある。特許の場合は、第一義的には、排他独占的利益を確保するということである。このほかに、事業の自由度を確保するためにクロスライセンス戦略も考えられる。また、ライセンス料で稼ぐことも考えられるが、事業が競合する場合は価格競争に陥るので事業撤退をしたものに限定すべきであろう。

それにしてもなぜ活用が進まないのであろうか。まず考えられることは、知財活用のことは知財部門がなすべきであるとして任せきりにさ

れている事情がある。その知財部門では、担当者に活用インセンティブがないばかりか、下手に権利行使して不都合が生じた場合の責任問題を考えるとどうしても待ちの姿勢にならざるを得ない。例えば、大手電機メーカーなどが有望な特許権を多く保有しているにもかかわらず、米国など海外で権利行使に打って出ないのはこの事情が働くようで、そのような企業は知財穏健企業とも呼ばれる。米国のように知財を商品と考え、売れる商品、つまり金を稼げる特許権を創りそれを売り込み、担当者自らもその対価を得るという考え方や仕組みがない。すなわち、活用現場から発明を創造する技術部門や権利化する知財部門へのフィードバックがなく、知財立国で喧伝される事業戦略・開発戦略・知財戦略の三位一体の運用が機能していないのである。その結果、何の価値も生み出さず費用のみがかかる休眠（ごみのごとき）特許を量産している。

次に、特許など知財の本質は、商品に使用されてはじめて価値を発現するという商品に従属的な性格を持つことを理解しなければならない。つまり、商品あつての知財であり、知財単体で価値を持つことはないのである。商品化や事業化にはコスト、品質、販売などを確保するために多くのノウハウや技術情報が必要で、他社の代替技術を含めて大きな事業化リスクがある。このことを理解せず、将来商品に使うかどうかかわからない特許権のみを売り込むことは困難で、たとえ売り込めてもそのライセンス料は、せいぜいその特許権に対する将来の保険料程度（特許出願費用程度）になるのが現実である。

加えて言えば、特許権の金銭的な価値評価方法やこれらを流通する市場のいずれもが未確立である。特許権は、著作権や商標権のように価値の継続性を持つものとは異なり、裁判などでいきなり無効になることや代替え技術が出現するような不確実性リスクがきわめて高い性質を

持つ。このため、その価値は過去および現在価値しか確定できず、著作権などの評価に適用される将来価値を現在価値に割り引く手法は適さないことや、特許権による資金調達スキームもおのずから限界があると考えべきである。

2. 2 問題の本質

ここでは更に現在の知財立国にかかわる問題の本質について論考する。

第1に、知財立国達成には国民の知財意識や知識の向上が根本になるにもかかわらず、これを効果的に向上させる仕組みやモデルが無い。

第2に、ニセモノ等の知財侵害被害が増加の一途をたどっているのに、これを効果的に減らす仕組みやモデルが無い。

第3に、イノベーション投資は旺盛であるが、その成果を保護できていないため、先端技術やノウハウが人を通じて海外競合企業に拡散し、知財を持つ企業も持たざる企業も価格競争に陥り、投資回収や利益確保が出来ていない。

第4に、知財行政や業界に関わる者の責任が不明確なため、依然として無効になる特許権や権利行使できない特許権が後を絶たない。

そして、これらの問題を究明していくとその核心部が明確になってくる。一般国民の知財意識は、商品のような身近なものを通じてしか改革出来ないこと、ニセモノと本物（知財使用商品）とを簡単に識別できる仕組みが必要であること、商品に知財を埋め込み、これを独占的価値の証拠として主張し利益に結び付けること、不良特許が生まれるのは、商品が明確に捉えられていないためであることなどである。

つまり、知財と商品は不離一体であるにもかかわらず、これを分離し、別管理し、別の言葉で表現し、商品に使用している知財を隠すという『知財と商品の乖離』が問題の本質であり、根源であると考えられる。

国民は、知財と商品の乖離のために知財意識

が薄く、また消費者にとって知財は購買判断要素になっていない。しかし、ネットワーク社会の進展に伴う情報開示の拡大や世界的な知財意識・政策の高まり（例えば、欧米を中心とするニセモノの薬・半導体・部材などへの対策規制）に伴う商品価値やその安全性の根拠が求められるようになること、知財保証のない商品の購入はサービス中止といった不利益を被ることになるなど、購入商品にかかわる知財情報の確認が必要になってくると考えられる。この確認は、最初は、メーカーの購買部門から始まり一般消費者（先ずは進んだ消費者や投資家層）に拡大すると考えられる。

また、中国等のニセモノ品（知財侵害品）対策には、官民挙げて多大の費用や労力をかけているが効果的な対策が打てていない。専門の調査員を雇い対策を打つ一時的なものではなく、市民の目を活用した効率的、根本的、持続的な対策が望まれている。

更に、企業への投資判断として現状のどんぶり勘定で曖昧な知財情報開示では、なぜその知財が商品利益を担保しているのか判断できない。そのため、出願件数が多い企業は無形資産価値が高く将来の成長を期待でき投資対象になるとみなされるようであるが、この商品と知財の一体性を無視した判断は、今日の大手電機メーカーの経営数字が証明しているように不適正であるといわざるを得ない。

以上のことから、実商品を中心にして広く国民や市場の力を活用しながら知財と商品の乖離を解消する新しい知財モデルが必要とされる。このモデルこそ、国民の知財意識を向上させる国民知財啓発モデルとして、知財立国達成に大きな進化をもたらすものと考えられる。

3. 管理知財から経営知財への革新

知識が価値の源泉であるといわれる知識経済社会においては、技術者、管理監督者、経営者

を問わず国民一人一人に自主責任経営（自己経営）意識が要請される。パナソニック創業者である松下幸之助は、会社がいかに大きくなっても社員一人一人がサラリーマンではなく経営者意識（社員稼業＝自己経営者）を忘れずに業にあたれと言明した。お金は、天から降ってくるものでも国や会社がどうにかしてくれるものでもない。国民自らが知恵と汗によって稼ぎ出すものである。このために経営（management）がある。経営とは、簡潔に言えばPlan Do Check ActionのPDCAサイクルを回すことであり、その活動評価指標は、投資効率（ROI）で測られる。

世界有数の特許出願大国の日本、その代表格である大手電機メーカーの大赤字、デフレ経済、中小企業や地方の衰退の真因は何であろうか。

結論から言えば、利益の源泉として、あるいは利益のドライバーとしての知財がおろそかにされている結果であると断じたい。利益は、事業者自らがコントロールできるもので、その担保は知財であることを理解していないようである。出願件数の多寡ではなく、利益への貢献という尺度を忘れた知財活動指標は意味を成さない。つまり、『知財＝利益』なのである。

特許権を持つメーカーも持たざるメーカーも価格競争に陥り、挙句の果てが巨額赤字である。これでは特許権そのものの取得の意味や役割、これを担う知財部門の存在価値は薄いと云わざ

るを得ない。開発部門も活用できる発明（商品に使用し顧客価値を生み出す発明）を生み出せなかった怠慢を問われてしかるべきであろう。

知財経営の要諦とは、図2で説明した開示知財と守秘知財の両方をコントロールして価格競争を避け、利益やブランド価値形成という事業優位に生かすことであり、事業の知財安全の確保と併せてしっかりと認識しておきたい。

更に、事業戦略・開発戦略・知財戦略の三位一体推進には、知財を事業活動に組み込むことが必須である。すなわち、図3に示すように、研究開発から商品化までのプロセスのデザインレビューに知財レビューを設けて、事業責任者、技術者、知財担当者の全員が知財の調査・創造・活用の視点から知財チェックを入れる仕組みを構築して実施することである。これを行わず、知財のことは知財部門に丸投げにしてきたことが知財部門のための知財（管理知財）を生み、知的創造サイクルが回らない原因であることを反省し、これを経営に資する知財（経営知財）に革新しなければならない時期に来ている。

4. 新しい知財モデルの提唱

4.1 知財ブランドモデル (国民知財モデル)

図4～5は、現在の知財立国の革新を目指す新しい知財モデルの概念を示したものである。

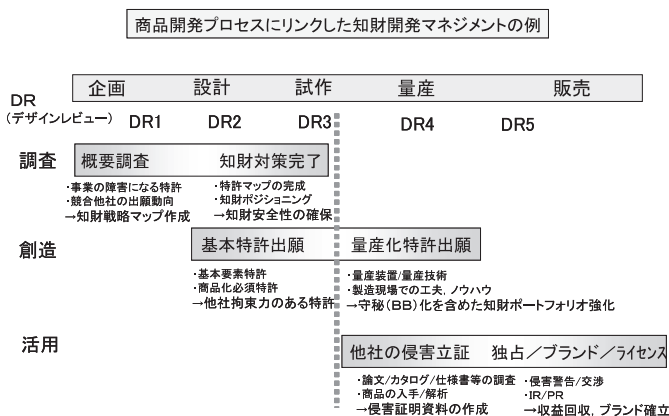


図3 知財を開発プロセスに組み込む (知財レビュー)

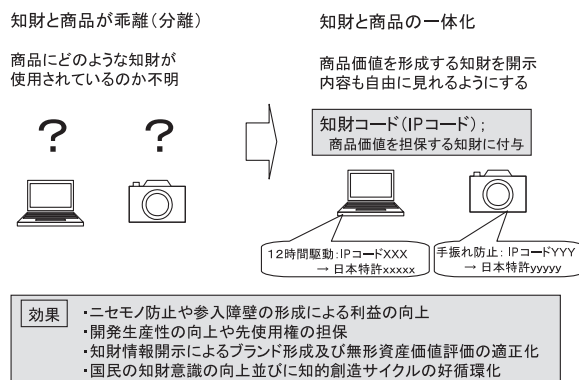


図4 知財ブランドモデル (国民知財モデル)

すでに2. 2節で述べたように、知財と商品は別管理され（知財と商品の乖離）、商品に使用されている知財については、一部知財担当者を除き企業内ですら知る者はいない。そして知財活用は、知財部門の交渉担当者や代理人の弁護士が、競合企業に対して個別にライセンス交渉を行う企業間に閉じられたものになっている。

これに対し新しい知財モデルは、知財と商品を一体化し、商品に使用し、特にその商品価値を担保している知財をその顧客価値と関連付けて市場に積極的に開示し利益やブランド価値の形成を目指す市場フィードバックモデルである。

図4の例では、ノート型PCと手振れ防止機能付きカメラを示している。従来は、PCやカメラにはその性能や機能の説明はあるが、それらを実現している知財を明確に対応付けて開示していない。この新しい知財モデルでは、PCとカメラの知財情報をその商品の顧客便益に対応付けて開示し、知財技術に裏打ちされた価値を積極的にPRする。例えば、このPCが1充電で12時間の長時間駆動できるのは、省電力回路に関する特許技術を使用し、業界最軽量800gを実現しているのは、守秘知財である軽量材料技術を採用しているからであるというように、顧客にとって価値を生み出している知財を知財コード（IPコード）で識別できるようにして開示する。複数の知財からなる商品では、各々の知財にIPコードを付与できるが、表示が複雑になるのでそれらを統合した統合IPコードを1個作成し、このIPコードを商品本体やカタログ等に表記する。

このIPコードは、商品コード（バーコード）と連動しており、どちらのコードからでもその内容を検索することができる。IPコードの表記によって、競合企業に対しては、参入障壁や先使用权のあることを明確に示し、市場にある類似商品の知財侵害の有無や発見を容易にする。

なお、守秘知財である軽量材料のつくり方（プロセス、ノウハウ）は、先使用权を確保した技術や発明の名称のみを開示するようにする。

このモデルでは、図5に示すように、顧客に対して知財に裏付けられた顧客便益（顧客価値）の根拠を開示するため顧客から知財価値の評価フィードバック（知財フィードバック）を受ける。その結果、知財使用商品（知財商品）と知財そのものの評価が市場によって決まり、市場による知財を媒体とする商品淘汰、知財淘汰、知の高質化、知の進化が図られるとともに、顧客や国民が身近な商品を通して自ずから政府の掲げる『知財意識の向上』も図れることになる。

このモデルは、身近な商品を基軸媒体として企業と顧客が知財開示と知財フィードバックを通じてダイナミックに呼吸する市場開放型モデルである点で、従来の企業間に閉じられた知財管理モデルとは本質的に異なる。そして、このダイナミックな呼吸を通じて、顧客側には知財商品やその企業に対するロイヤリティが蓄積され、知財に基づく商品の選択、投資判断、知財への敏感性が醸成される。

企業側には、これに応えるために卓越した顧客便益を創出できる知財と知財安全性が埋め込まれた知財商品を生み出す高度な知財マネジメント能力が要求され、組織へのロイヤリティや

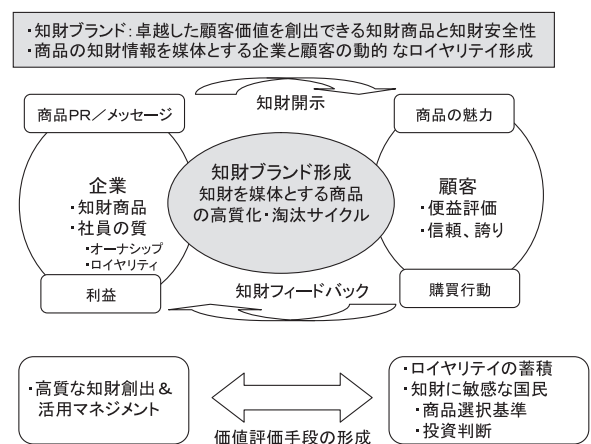


図5 商品を基軸とする知財ブランドモデルの概念

自主責任経営意識の高いオーナーシップ型社員が求められることになる。すなわち、自社商品の知財安全性の調査と対策（知財調査と回避・無効化・ライセンス保証等の徹底）を開発時点からデザインレビューに組み込み、更に自社商品の顧客から見た価値の源泉となる知財の戦略的創造と知財侵害に対しては提訴、差し止めを含む断固たるポリシーや実行力を持つことが求められる。

また、商品に使用している知財を開示することは、開発者や発明者などの社員にとって、一種の誇りであり絆のシンボルにもなる。従来は、守秘知財には開示機会はなかったが、このモデルはその技術名（発明の名称）を明らかにすることができるためオーナーシップ意識の一段の向上も期待できる。

以上のように、知財に裏打ちされた商品こそが価格競争や模倣被害から逃れられ、高い利益を維持できるとともに、国民に知財の価値や重要性を浸透せしめることができる。

このモデルを知財によるブランド形成や知財ブランドをつくるモデルという意味で『知財ブランドモデル（IP Brand Model）』（以下、本モデル）と呼ぶことにする。

なお、本モデルは、大学や研究機関における論文を商品と捉えれば、その論文とそれに基づく特許との関係を明確にすることができるので、特許ライセンス（知財マーケティング）に応用することもできる。従来はこれが別々に管理され、関連つけられていなかったため、特許権の売り込み先を探すのに苦労が多かったが、論文とその特許権を発明者の協力を得て紐付けしておくことで、論文を引用した企業（つまり、その研究に関心の高い企業）を論文データベースから探し出し、その論文に基づく特許等を効率よく売り込むことが出来る。

また、図2で示した人的資本である資格、称号、技能、論文、専門知識等は、現商品の価値

を担保する開示知財や守秘知財とは異なるものであるが、未来の知財を生み出す資本になるもので、これらを資本知財として登録することもできる。すなわち、本モデルは、市場価値をもたらすあらゆるインテリジェンス（知力）や発明を含む知的情報を識別できるようにして登録開示するため、自らの個性や創作物を後世に記録して残したいという人間一般に共通する基本的欲求にも答えることができる。

本モデルは、従来のブランド概念を拡張し、商標に加えて特許、意匠、守秘知財、資本知財等を識別化、差異化の手段として積極的に開示PRすることにより商品や企業・個人の知的なブランド価値を形成する初のモデルである。

加えて、従来から課題であった知財価値評価の計測検証性、企業の知財情報開示の適正化、ニセモノ対策の実効性、重複研究開発の削減などにも貢献できると考えられる。

4.2 システム構成例

図6は、本モデルのシステム構成例である。本システムの中核は、仮称知財ブランド協会等が運営する知財ブランドDB（データベース；SIRDB）である。SIRDBは、商品コードDBとIPコードDBとから構成され、商品に使用している開示知財情報、守秘知財情報、オプション

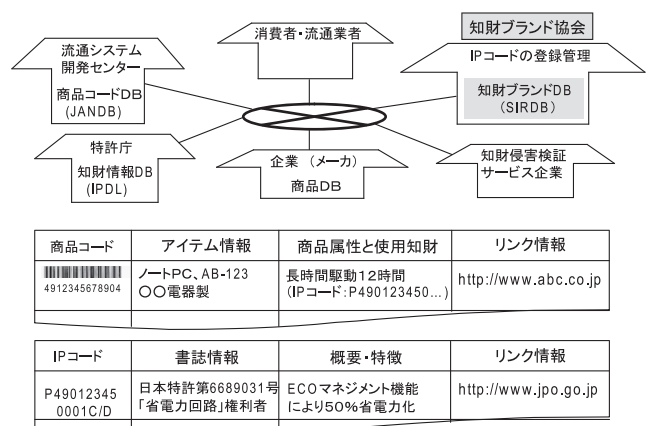


図6 システムの構成例

である資本知財情報の識別情報として付与したIPコードの登録管理や関連情報のインターネットによる開示提供などを担う。

商品コードDBは、図6の例のように企業の保有する商品DB情報に基づき、商品コード(JANコード)と、商品コードが示す商品のアイテム情報(例えば、品名、品番、メーカー名等)と、この商品の顧客価値を形成する主な特徴と、その関連知財情報(IPコード)と、商品の詳細情報のリンク先情報とから構成される。

図6の例では、商品コード4912345678904はノートPCで、その品番はAB-123、〇〇電器製、主要な特徴(顧客価値)とそれを実現している知財は、長時間動作12時間(知財コード:P490123450001 C/D(チェックディジット))と、商品説明などのリンク先情報で構成したものである。また、図には記載していないが軽量化に関する情報は、業界最軽量800g(知財コード:S490123450002 C/D)とその商品リンク先情報から構成される。

また、IPコードDBは、例えば、IPコードと、知財の書誌情報(特許登録番号、発明の名称、権利者、発明者、登録日、出願日等)と、知財の概要・特徴と、知財詳細情報のリンク先情報とから構成される。

この例では、IPコードP490123450001 C/Dは、日本特許第6689031号に対応し、名称は『省電力回路』、権利者は〇〇電器、知財の概要・特徴は、ECOマネジメント機能により消費電力50%を実現する回路、発明の詳細内容は、特許庁のIPDLに基づくデータにリンクしている。IPコードS490123450002C/Dは、このPCを軽量化するために用いた高強度軽量材料の製造プロセスに関する守秘知財で、書誌情報には権利者や情報作成日(タイムスタンプ押印日)、知財概要・特徴欄には発明名称が記載される。

知財ブランド協会は、企業会員(や個人会員)に対しその識別情報(IDデータ)を送る。そ

してこれを受け取った側では、IPコード作成基準に基づいて、国コード、企業コード(IDデータ)、知財個別コード、チェックディジット(C/D)から構成するIPコードを作成し、知財ブランド協会に登録申請する。企業の場合は、この情報を作成する場合に(財)流通システム開発センターの商品コードDB(JANDB)や特許庁の知財情報DB(IPDL)等から対象商品に関する情報を取得することができる。日本では商品コードをJANコードというが、このコード体系は世界的に統一されているため本モデルを世界展開することも可能である。

消費者や流通業者は、インターネットに接続したPCや携帯電話等を介して自由に知財ブランドDB(SIRDB)にアクセス可能で、商品コードもしくはIPコードをキー入力や携帯電話のカメラで読み取らせることにより、購入商品に使用している知財情報等を知ることができる。

なお、この知財ブランドDB(SIRDB)を活用すれば、知財価値評価や知財侵害検証などの事業を展開することもできる。

4. 3 新しい知財マネジメント

近年、技術や商品の短命化が進んでいる。特許の維持期間が年々短くなり1990年代後半から業界の知財総ストックが横ばい状態になり、過去に投資した研究開発やその成果である知財ストックは使い捨て型になってきたことが推定できる。従って、今後持続的成長のためには、この差異化技術や知財ストックを商品の長寿命化や価値創造に活かすことが要請される。ここでは、本モデルに関連するマネジメントとして、商品の長寿命化を目指す知財&商品ライフサイクルマネジメント(LCM)を提唱する。

LCMは、図7に示すように、発明者が発明提案から権利消滅までの知財ライフサイクルをオーナーシップを持って管理できる知財情報DBシステムと、自社及び競合企業の商品の開発状

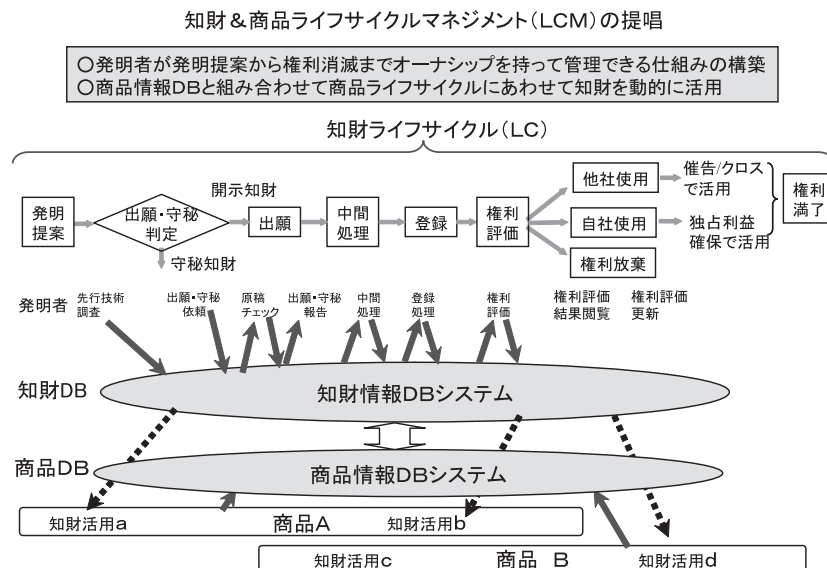


図7 知財ブランドを支えるマネジメント

況、発売、品種展開、売り上げ、シェア等の商品情報DBシステムを知財に関連付けて構築し、発明者もしくは、その代行者が知財及び商品のライフサイクルに合わせて知財の動的な活用マネジメントを行えるようにしたことを特徴とする。

例えば、商品情報DBシステムの中に、自社商品Aの発売開始から発売終了そしてその後のメンテナンス対応期間をこの商品Aのライフサイクルとして、(この商品Aの発売時に使用している知財群は既に知財情報DBに登録済) 発売後の市場の動きや市場からのフィードバックを睨みながら、更なる差異化や改良を行い、そのときに生まれた知財 a や成熟期に行ったコストダウン対策等に関する知財 b 等をIPコードにより商品の差異化知財として、商品寿命や競争力を維持継続させようとするものである。

このように知財と商品を一体的に把握し、顧客や市場から知財フィードバックを直接受ける現場は、知財に極めて敏感になると同時に、顧客便益がお役立ち料であるという価値創造精神の原点を持つ人的資本の持続的蓄積と質の向上が図れることになる。

図8は、図7の知財情報DBと商品情報DBを

統合した知財台帳なるDBをもって知的創造サイクルを回す概念図である。

このマネジメントは、ブランド論で著名なD. Aakerのブランド・エクイティ²⁾や無形資産マネジメントで著名なバランスド・スコア・カード(BSC)³⁾を包含し統合したもので、これらのモデルとの親和性も高いと考えられる。

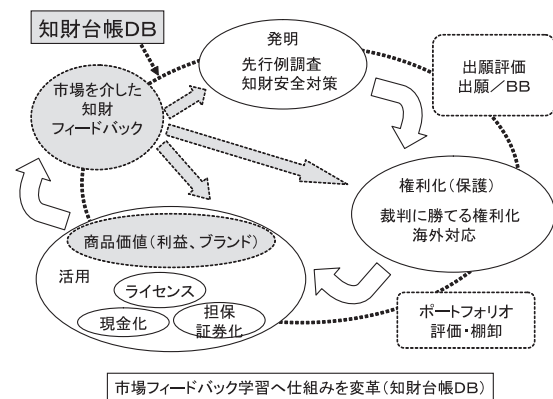


図8 新しい知財ライフサイクルマネジメント

米国では1990年代に知財経営に関する研究が盛んに行われ、図9の左図に示す知財(特許)の価値階層ピラミッドモデル⁴⁾等が生まれた。この知財マネジメントモデルは、経営品質推進活動と同じような仕組みを持つ。すなわち、大

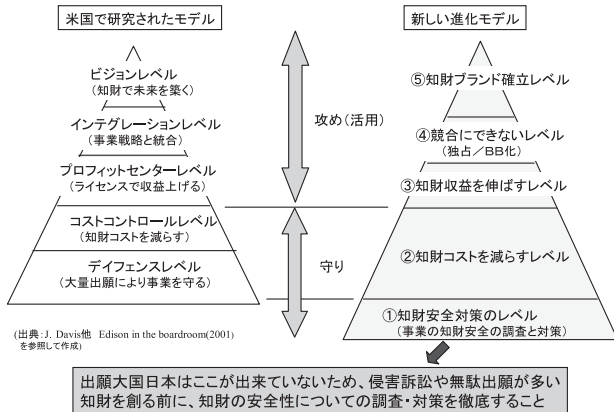


図9 知財（特許）の価値階層ピラミッドとその進化モデル

量出願によるクロスライセンスなどによって事業を守るデイフェンスレベルから最上位の知財で未来を築くビジョンレベルまでの5段階を設け、自社の位置付けを明確にして、上位レベルに上がるベストプラクティスを示したものである。日本のほとんどの企業は最下層のデイフェンスレベルもしくはそれ以下にあるとされ、IBMなどの米国企業は知財活動が事業活動と一体化されたインテグレーションレベルにあるとされる。

筆者は、このモデルには知財安全確保という基本的な活動部分がないことや、最上位の知財

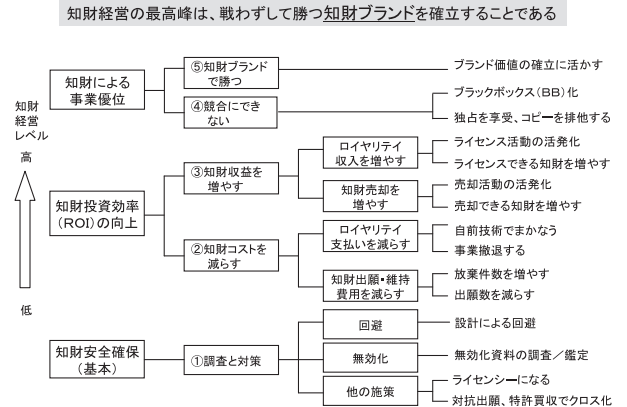


図10 知財経営におけるマネジメント

で未来を築く概念は曖昧であることなどから、最下層に知財安全確保レベルを置き、最上位に知財ブランド確立レベル、つまり日本企業のように知財稳健姿勢ではなく、強い権利行使姿勢や知財品質の高さにより、知財で恐れられ尊敬され、争わずして勝てる知財ブランド確立レベルを置くように進化させた図9の右図のようなモデルを考えている。図10はこれを具体的に示したものである。なお本モデルは、文字通りこの最上位レベルを目指すものである。

4. 4 知財ブランド協会 (SIR) の創設

筆者らは、国民知財運動を先導する本モデル

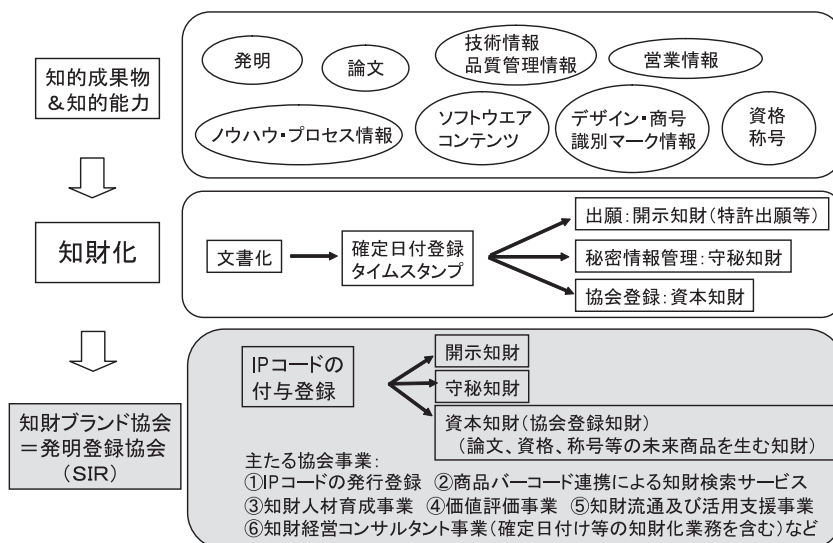


図11 知財ブランド協会 (SIR) の役割

の具体推進機関として、図11に示すように個人、企業、大学、研究機関などが所有する知的成果や知的能力に確定日付を押して知財化し、開示知財、守秘知財、資本知財として登録管理する協会『知財ブランド協会（SIR：サー）』の創設を考えている。SIRとは、発明登録協会（The Society of Invention Registration）という意味や知財革命を起こすという知財革命協会（The Society of Intelligence Revolution）の意味を含めたものである。

知財化された（文書化して改ざんできないようにタイムスタンプを押した）発明を登録して開示する意義は、守秘知財の存在を明示することによる発明者の誇りやオーナーシップ、先使用权の担保、顧客の購買判断情報の提供、ニセモノや重複開発の防止など、従来の特許登録制度を補完する役目を担うものと考えられる。

5. おわりに

筆者は、大手電器メーカーで定年までの10年間半導体事業部門の知財戦略タスクフォースを統括し、日米での特許調査、出願、交渉、裁判等を主導して大きな成果をあげた。そして、この経験・知見を活かして今後の知識経済社会に対応した新しい知財モデルの提唱とそのための推進機関（SIR）の設立を行い、世界に範たる知財立国の実現に貢献したいと願っている。

繰り返しになるが知財経営活動の要諦をまとめると、①全員が経営意識を持つこと、②知財と商品（事業）とを一体的にとらえ経営プロセ

スに組み込むこと、③活動評価は出願件数ではなく利益への貢献を尺度にすること、④知財資産は開示知財と守秘知財のトータルでとらえ守秘知財を重視すること、⑤知財安全の確保が基本中の基本であり目標は知財ブランドの確立を目指すことである。まさに『商品なくして知財なく、知財なくして事業なし』なのである。

古来より安穩の中から偉業が生まれたためではなく、困難と不屈の中から生まれる。それゆえ、沈滞20年を打破し産業競争力を復活するための妙薬は『ハングリーであれ！知財インテリジェンスを持って！（Stay hungry with IP intelligence）』と言うアップル創業者スティーブ・ジョブズ流の言葉と精神に込められていると確信するものである。

本稿では、誌面の関係から骨子の紹介になった。体系的な知識習得にご興味がある方は、『知財インテリジェンス』（大阪大学出版会）や『知財戦略経営概論』（日刊工業新聞社）を参照いただければ幸いである。

注 記

- 1) F.A. Hayek 『隷属への道』春秋社（2010）
- 2) D. Aaker 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社（1991）
- 3) R. Kaplan & D. Norton 『戦略バランズド・スコア・カード』東洋経済新報社（2002）
- 4) J. Davis他 『Edison in the boardroom』John Wiley & Son Inc（2001）
P. Sullivan 『Value-Driven Intellectual Capital』John Wiley & Son Inc（2001）

（原稿受領日 2012年9月23日）