

知的財産戦略策定の基本

——知的財産戦略の崖を乗り越える——

田 中 義 敏*

抄 録 知的財産権の戦略的活用が求められている。激しい企業間競争の中で、独自の知的財産戦略を構築し、競争優位を獲得するための戦略を展開する企業も出てきている。知的財産戦略は、企業を取り巻く外部環境に存在する機会と脅威、企業内部に保有する強みと弱みから策定される。戦略構築の適否が知的財産戦略の崖を乗り越えるためのクリティカルな要因となる。ここで、今一度立ち止まって戦略策定の基本に則り、また崖を構成する要因に注意深く目を向け、効果的な知的財産戦略の構築に臨むべきであろう。

目 次

1. はじめに
2. 知的財産戦略の崖
3. 戦略策定の基本を踏まえることが重要
 3. 1 ビジネスユニットごとの戦略策定が必要
 3. 2 知的財産部門の意識改革が知的財産戦略を進化させる
 3. 3 実行できる戦略にするためには知的財産部の目標設定と評価が必要
 3. 4 知的財産部門が全社の他部門と連携する戦略が有効
4. 崖を乗り越えるクリティカル要因
 4. 1 依然として解消しない未利用特許も戦略策定の一つの課題
 4. 2 技術流出による技術競争力減退は死活的事項
 4. 3 オープンイノベーションと知的財産戦略の関係
 4. 4 プロダクトライフサイクルを踏まえた知的財産戦略の策定が必要
 4. 5 新興国対策を考慮した知的財産戦略
 4. 6 審査請求制度のミスユースをしない
5. おわりに

1. はじめに

日本においては、2002年に知的財産戦略本部が発足して以来、知的創造サイクルの確立の必要性に基づき知的財産保護強化が推進されてきている。知的財産の創造、保護、活用という知的創造サイクルは、特許法第1条から見てもわかるように、知的財産関連法の制度目的を表現した大きな概念であり、言わば、国家としての知的財産戦略に相当するものである。

これに対し、昨今では、個々の企業における知的財産戦略の強化が求められているということを確認して整理しておきたい。企業の知的財産戦略は、後の章でも詳しく触れるが、企業ごとに異なるものであり、そもそも統一的に議論できるものではあり得ない。企業ごとに異なる知的財産戦略の必要性を裏付ける事例として最近の訴訟が挙げられる。

一つの例として、米アップルと韓国サムスン

* 東京工業大学大学院
イノベーションマネジメント研究科 教授
Yoshitoshi TANAKA

電子（サムスン）による「スマートフォン」をめぐる知的財産権侵害訴訟が頻繁に引用される。現在、世界10カ国以上で「形状」「操作性」などに関する特許権、意匠権に基づく権利侵害事件として争われており、米国ではアップルが勝訴、韓国では五分五分、日本ではサムスンが勝訴という状況である。各国での訴えの原因とされる知的財産権が異なるため結論も異なっており、また一審で終わらず、いずれも控訴され、最終的な結論を得るにはまだまだ時間がかかるところである。

さらに、知的財産権侵害裁判の域を超えて、ITC（International Trade Commission：米国国際貿易委員会）、FTC（Federal Trade Commission：米国連邦取引委員会）にまで、両社の知的財産紛争は広がりを見せており、社運をかける争いを知的財産権が背負っているという状況である。そして両社の行動を支えているのが高度化された両社の知的財産戦略であるならば、どちらかという防衛的な価値観で知的財産を捉えてきた我が国企業の知的財産戦略に対して新たな警鐘が鳴らされているようだ。アップルとサムスンの件で言えば、お互いに開発、蓄積してきた技術を知的財産権で保護しているのであれば、当事者間での水面下での交渉に留まらず、正々堂々と法廷の場で争うべきという厳格な姿勢がうかがわれる。いわば、守りの知的財産だけではなく、攻めの知的財産として活用するという事だろうか。また、特許権、意匠権としての保護と、あえてブラックボックス化して他社の追随から守る保護との明確な区別を戦略に反映している姿もうかがえる。

法廷で厳格な姿勢を示すという点では、新日本製鉄（現・新日鉄住金）が韓国鉄鋼大手ポスコを秘密漏洩で提訴した例も評価に値する。高級鋼板の製造技術を不正に取得したとして、約1千億円の賠償などを求めた訴訟の第1回口頭弁論が昨年末に東京地裁で開かれた。技術漏洩

の対象とされた技術は、変圧器に使われる方向性電磁鋼板で、新日本製鉄が開発してきた新鋼板の製造技術を、元社員がポスコ側に不正に技術流出をしたという主張である。元社員宅での証拠書類の差し押さえに基づく新日鉄住金側の主張に対し、ポスコ側は事実誤認等により全面的に争う構えで、両社の対立は長期化するものと予想されている。新日鉄住金側の主張によれば、ポスコを90年代半ばに退職した元研究職の1人が、ポスコと関係が深い韓国の大学の客員教授として迎えられたとしている。また、方向性電磁鋼板の開発や製造に携わってきた他の退職者3人が退職後に設立した会社が、ポスコに技術提供をしてきたと主張し、ポスコが高額の報酬を提示したと推測している。製造技術にかかるノウハウの不正な技術漏洩に対して毅然とした姿勢で法廷闘争に臨んでおり、このケースにおいても、守りのためではなく、徹底して攻めのために知的財産権を活用するという基本姿勢が戦略に反映されている。

これらの最近の事例から、各社の独自の知的財産戦略の存在を理解することができる。ここでポイントとなるのは、「各社独自」ということであって、各社に共通する知的財産戦略のベストモデルを期待するのは間違いだということである。そもそも、戦略とは戦争用語から始まり、敵の動きを事前に察知し、その裏をかくような思いもよらない行動により敵を攻撃し戦いに勝利するという趣旨から発生した用語である。それが経営学の進展とともに、戦争用語に限らず、持続的成長を達成するための企業の経営戦略として用いられるようになった訳であるが、「独自の」という意味では何ら変わるものではない。

今日、この戦略という用語は、実に多くの分野で使用されるようになっており、営業戦略、製造戦略、マーケティング戦略、調達戦略、環境戦略、広報戦略等々、企業活動のあらゆる分

野で多用されている。さらには、企業活動にとどまらず、国家、自治体、非営利組織、病院、大学などの公共性の高い組織の運営についても戦略の必要性が謳われる時代になっている。

知的財産部門が所管する活動に関しても、戦略の必要性が求められているのが昨今の状況である。国家戦略としては、国を挙げての統一した大きな枠組みの戦略が定義され、国として目指すべき方向性が叫ばれてきた。一方、企業ごとの戦略というのは、当該企業を取り巻く外部環境及び内部資源が企業毎に異なるため、当然に持つべき戦略も企業ごとに異なるわけである。他社が採用している戦略を真似てみるというだけでは全く意味のないことであり、自社の独自の知的財産戦略を策定しなければならないということを、まず理解して欲しいところである。

本稿は、以上のような認識の下に執筆したものであり、今後知的財産戦略の立案に取り掛かる方々にとって何らかの参考となれば幸いである。

2. 知的財産戦略の崖

さて、現状の批判から新たな創造が生まれるという原理に立ち戻って、現在までの知的財産戦略及び戦略に基づく具体的活動に関して批判的に考察してみることとする。

これまで企業内では知的財産戦略をどのように策定してきただろうか。戦略が大きな方向を示す行動の指針とすれば、具体的な行動を目標として定義し管理していくことが必要となるが、さて、知的財産部門の具体的目標は如何なるもので、どのように管理してきただろうか。この点に関しては、企業ごとにまさしくまちまちであって、一概には表現することは難しいところであるが、これまでの数多くの企業ヒアリングから総括すると、以下の点が指摘される。いずれも、これらを早急に見直すことは、自社

の知的財産戦略の具体的活動状況をチェックし、知的財産戦略を立て直すための重要なヒントを与えるものとする。

- (1) 経営学で発展整理されてきた戦略策定の基本を踏まえ、他社の戦略事例などからヒントを得て自社の戦略として定義してしまっている。戦略策定には、外部環境分析と内部資源分析が必要であり、その結果、戦略策定に必要な、機会と脅威、強みと弱みが見えてくる。ここは、是非、戦略策定の基本的プロセスに則って企業内での議論を進めるべきではないだろうか。
- (2) 戦略策定を全社レベルで取り組んでしまっているため、各ビジネスユニットの製品、市場の特徴を踏まえた戦略ができていない。さらに、各ビジネスユニットの過去、現在、将来予測を戦略策定の素材として考えていない。各ビジネスユニットを取り囲む外部環境分析と自らの内部資源分析が必須である。
- (3) 知的財産戦略と全社の経営戦略の関連性が議論されていない。知的財産戦略は、当然に経営戦略を実現させていくための知的財産分野に特有の戦略であるが、戦略マップが知的財産分野だけで閉じてしまっている。全社の経営目標を知的財産分野の戦略のゴールとして設定し、これを戦略マップに取り込まなければ、知的財産部門の活動が経営戦略につながっていかない。
- (4) 知的財産戦略が特に社内で議論されていないという企業も存在する。このような企業の知的財産部門では、発明提案を基にした出願書類の作成、特許庁との各種手続き等に終始しており、出願件数実績のみが目標となっている。また、登録後の権利の活用については、発明報償等の手続きにとどまり、権利の活用のための特段の活動を行っ

ていないケースも現実として多く存在する。

- (5) 知的財産部門内で知的財産戦略の理解が浸透していない場合も多い。この場合の知的財産部門の各スタッフは、ビジネスユニットまたは製品群ごとの担当で発明の権利化手続きを所掌しているが、権利化が目的化しているため、将来のビジネスとの関係を自らの業務の視点に入れず、審査官から提示された引用例との関係で新規性、進歩性のみを検討する実務に陥ってしまっている。
- (6) 知的財産部門と他部門との連携が十分になされておらず、知的財産部門の活動が経営から乖離し独立した活動に陥っている。事業部、開発、知的財産部の三位一体の活動の必要性が叫ばれているが、現実には、他部門との連携が十分になされていないのが現状である。各部門の戦略は、それぞれの所掌と責任を反映したものであるが、部門間連携のためには、各部門の戦略の共有が必要であり、これは各部門が全社の経営戦略を共有して初めて可能となる。そういう意味では知的財産部門の目標管理としてBSC (Balanced Scorecard: バランススコアカード)を導入することも一考である。
- (7) オープンイノベーションが叫ばれる中で、共同開発のための知的財産戦略、国際標準へ向けた知的財産分野での取り組み、技術流出対策の欠如、特許化とノウハウ保護のありかた等、具体的対処方法が明確に議論されておらず、それゆえに、重要な意思決定局面を見逃してしまっている。
- (8) 新興国における急激な出願増について危機感を共有できていない。中国では、特許、実用、意匠の国内出願合計が、すでに205万件を超えており(2012年出願件数)、また、欧米、他の新興国への出願も増加してい

る¹⁾。このように日本企業の重要な海外市場は、新興国からの出願攻勢にさらされており、このままでは、知的財産保護の面で難局に遭遇する日が遠くない。日本企業による海外出願の遅れも指摘されているが、思い切った変革ができていない。

- (9) 国内での大量出願の慣習から抜け出せず、依然として多くの改良発明を毎年数多く出願している。基本性の高い発明と改良性の高い発明の比率を意識した出願戦略が必要ではないか。キャッチアップ型からフロントランナー型の技術開発への移行が長らく叫ばれてきたが、我が国における国内出願を見る限り、大きな変革は成し遂げられていない。出願料金、審査請求制度等、制度面での見直しが必要ではないか。さらには、発明の進歩性の判断レベル等の実務上の見直しも検討の対象と思われる。

以上、9つの視点から現状に対する批判を試みたが、いずれの現象も、世界経済及び国際的企業間競争の激しい変化の中にあっては、かなり早い段階で対処する必要がある事項ばかりであり、まさしく「知的財産戦略の崖」と呼んでも良いのではないかと考える。日本知的財産協会の会員企業にとっては、いくつかの事項については解決済みという指摘もあるだろう。知的財産マネジメントレベルは、企業ごとに発展度合いが異なるわけであり、抱える崖も異なっている。どの視点が我が社にとっての崖かという議論から進めてほしい。

3. 戦略策定の基本を踏まえることが重要

知的財産戦略は正しく策定されているか、という論点であるが、どのようなプロセスで知的財産戦略を策定しているかと問うと、大半の企業の知的財産部からは明確な説明を頂けないと

というのが現実である。そして、多くの企業が、知的創造サイクルの確立を我が社の知的財産戦略であると回答する。

特許法第1条には、「発明の保護及び利用を図ることにより、発明を奨励し、もって産業の発達に寄与することを目的とする」と記載されており、実は、知的財産の創造、保護、活用は、知的財産権制度の制度目的そのものであり、知的創造サイクルの確立は、特許法をはじめとする知的財産権関連制度の目的を達成するべく制度運用の充実を図っていかうという国家政策という位置づけにはほかならないのである。すなわち、知的創造サイクルの確立は、国家政策として非常に重要な位置づけにあることが、2002年の小泉内閣当時に既に明確に謳われたわけである。

ただし、これは国家政策であって、個別企業の知的財産戦略というには、あまりにも抽象的すぎる概念である。また、仮に知的創造サイクルの確立が企業の知的財産戦略だとすると、どの企業も同じ戦略を持っていることとなり、独自の戦略に基づいて競争していくという状況は現れてこない。個別企業の知的財産戦略は、他社が思いもつかないようなことを方針として、敵に知られず内密に社内で定義することによって、敵を欺き、自社を有利な立場に持っていくわけであるから、国家政策である知的財産創造サイクルの確立というだけで企業の知的財産戦略を定義してしまっただけでは意味がないのである。戦略策定の基本に立ち返って、自社の知的財産戦略の策定に取り掛かることが必要である²⁾。

さらに、知的創造サイクルに関連して注意すべき点としては、サイクルを大きく捉えることの必要性である。保護された知的財産の活用だけでなく、知的財産に関連する広い意味での知的財産活動に着目したサイクルの確立を目指すことが重要である。昨今では、企業の知的財産部では、実に多くの様々な知的財産活動を推進

しており、これらの知的財産活動を推進していくことによって、企業の競争力を維持向上させていくことが求められている。知的財産戦略策定にあたっては、単に権利取得の活動にとどまることなく、幅広い視野の中で知的財産活動を捉えて戦略に盛り込んでいくことが必要である。

さて、戦略策定として欠くことのできない基本的要素は3つある。第1に、目指すべきゴールである。これは、基本理念、ビジョン、目標、ターゲット等の用語で代表されることもあるが、要は、到達目標の明確化である。第2に、自社を取り巻く外部環境分析である。これは、政治、経済、社会、技術、または、競争環境、新規参入者、代替技術の出現、サプライヤーのパワー、顧客パワー等の要素で分析することができるが、これにより外部環境に存在する機会と脅威が抽出される。第3に、自社自らが保有する内部資源分析である。自らの仕事のプロセスを分析し、また製品サービスの価値を評価することによって、内部に存在する強みと弱みが抽出される。この3つの要素を明確に定義することにより初めて戦略が策定されるのである。

もしも、この3つの要素を明確に議論していないならば、戦略策定の作業を行っていないと理解すべきである。強みを活かして機会を手に入れるためにはいかなる戦略が必要か、強みを活かして脅威を跳ね除けるためには、また、弱みにもかかわらず機会を手に入れるためには、また脅威を跳ね除けるためには、どのような戦略が必要かというプロセスが戦略策定である。外部環境分析も内部資源分析も、戦略策定に必要なすべての事項を漏れなくダブリなく抽出しておくことが必要である。ここで漏れがあっては、戦略が適正に策定されなくなってしまう。これが戦略策定の基本である。全社の経営戦略の策定であっても、知的財産部など各部門の戦略であっても、戦略策定プロセスは全く同じで

ある。各部門にとっての達成目標は、全社の経営戦略の実現と理解すべきであろう。

これにより、全社の経営戦略と各部門の戦略の統合が図られる。機会、脅威、強み、弱みから戦略策定の統合プロセスに入る際には、これまで検証されてきた経営学上の各種理論を活用すると良いだろう。この詳細な説明は、特技懇 No.255 (pp.45-59), 2009をご参照頂きたい。

その戦略策定をする際に、経営学上の一般理論を使っただけでは知的財産分野の戦略にならないので、知的財産分野に特有の活動を知的財産戦略に練りこんでいくことになる。知的財産分野に特有の活動として筆者は19の戦略メニュー³⁾を推奨しているが、これにこだわるものではなく、知的財産戦略分野のオプションとして選択できるものであればなんでも良い。要は、戦略策定の基本的なプロセスの中に知的財産分野の特殊性を加味することにより、知的財産分野の戦略策定のプロセスが完結されるということである。

そして、この戦略策定のプロセスに従うことによって、各社独自の知的財産戦略ができあがる。なぜ独自かという点、各社ごとに取り巻かれている外部環境が異なり、各社ごとに保有する内部資源が異なり、これらを分析し考慮した上で策定された知的財産戦略であるからである。

知的財産戦略に関するヒアリングを行うためにいろいろな企業を回っても、ほとんどの企業で各社独自の知的財産戦略ではなく、知的財産の創造、保護、活用という知的創造サイクルが説明されることからすると、戦略策定の基本的プロセスに則った知的財産戦略の策定をしていないのではないかと感じる場所である。是非、基本的な戦略策定のプロセスに則った議論を進めて欲しい。

3. 1 ビジネスユニットごとの戦略策定が必要

さて、ここまで説明してくると既に気づいていただけたかと思うが、外部環境及び内部資源は、ビジネスユニットごとに異なるものである。したがって、当然のことながら、それぞれのビジネスユニットごとに知的財産戦略の策定がなされなければならない。

大手企業では、本社の社長直轄という位置づけで知的財産部門が設置されているところもあるかと思う。知的財産戦略の策定という業務に対して、知的財産部の組織形態、位置づけとの関係はいかにあるべきか。知的財産戦略はビジネスごとという定石からすると、ビジネスユニットの知的財産戦略を本社で策定することは無理がある。ビジネスユニットが主体的に策定しなければならない。本社の知的財産部は、その支援をするという位置づけが良いかと考える。

各ビジネスユニットを取り囲んでいる外部環境から機会と脅威を適切に分析し、また、そのユニットが抱える内部資源から強みと弱みを分析し、ビジネスユニット独自の知的財産戦略が策定されなければならない。本社機能としては、各ビジネスユニットへの支援に加えて、各ユニットで作成した知的財産戦略を統括管理し、全社の経営戦略の観点から各ビジネスユニットへの資源配分を管理することになる。一般に三位一体というが、ビジネスユニットを重要な単位とする体制が必要かもしれない。

3. 2 知的財産部門の意識改革が知的財産戦略を進化させる

「知的財産部門が自社の競争力向上を一手に引き受ける」という言いすぎてしまうかもしれないが、少なくとも、「自社の競争力を法律側面から支えていく」ことは十分に期待される場所である。自社の競争力とは何かというこ

とから説き起こしていかなければならないところであるが、製品・サービスのどこかに中心的な競争力の源泉、すなわちコアコンピテンスが存在しているはずであり、他社からの模倣を防ぎ自社独自のものとして法律で保護することによって自社の競争力を支えていく。専ら知的財産部に期待がかかっているところである。この意識が知的財産部門の活動のレベルに大きく影響してくる。

知的財産部門に関わる一つの特徴として、業務に必要な知的財産関連法規及び関係規則の存在が挙げられる。知的財産の保護のためには、一連の法律上の要件が課せられており、実務家は、これらの要件を満たしながら業務を遂行している。法律には実体法に加え手続法が詳細に整備されており、これらの要件に対して注意深い観察力、分析力が要求される。常に、実務家の業務を監視する存在として関係法規があるため、時として幅広い視野を見失ってしまうことが否定できない。技術と法律がわかる実務家という貴重な存在であるが、この領域にのみ埋没してしまうと会社の本業である製品・サービス、市場、顧客等の鳥瞰図的バランス感覚を失ってしまうことがある。法律の要件に従うことが自らの仕事で、我が社の競争力向上を法律側面から支えるという使命を見失ってしまうことすら見受けられることがある。これが、知的財産部門の意識改革の必要性である。

知的財産部は企業の経営目標の実現に役立っているか。だいたい前のインタビュー調査結果⁴⁾ではあるが、経営者は知的財産部の仕事が経営目標に関与していると考えている一方、肝心の知的財産部門の人材は、知的財産分野に閉じこもりがちで、製品・サービス、市場、顧客等の経営目標分野の指標をあまり意識していないという結果が出ている。「知的財産専門家であると同時に、ビジネスマンであれ！」という掛け声は、筆者が企業で知的財産権部長をしていた

頃に部下に与えた指針であった。顧客の視点、組織及び従業員の習熟と成長の視点、ビジネスプロセスの視点、財務の視点等、知的財産部の仕事がこれらの経営指標にどのように関与しているか、関与すべきかを常に意識して知的財産分野の専門性を共存させていくことが重要である。

日頃から、知的財産分野の専門の中で自己研鑽に励むことも必要であるが、企業内には自らの視野を広めてくれる多くの異なるビジネス領域の責任を背負った部門がある。他部門との連携を深めることで、知的財産部門の意識改革はかなり進展するのではないだろうか。

3. 3 実行できる戦略にするためには知的財産部の目標設定と評価が必要

知的財産部の意識改革の成果が大きく反映されるものの一つに、知的財産部の目標管理がある。企業秘密事項として詳細をお話しいただくことはできないが、知的財産部の目標管理の項目を一瞥するだけで当該企業の知的財産部の役割、経営への貢献度が推察される。目標管理項目が知的財産分野の指標のみに終始しているか、または全社の経営目標項目にまで広げた指標にまで言及されているかという点である。

例えば、増収増益、利益率、品質向上、顧客満足度向上、組織および社員の人材育成等、企業トップが発信する経営目標に対して、知的財産部の仕事がどのようにリンクしていくべきかが重要な論点となる。その際には、他部門との協働的な目標管理項目も出てくる。組織論的には、分野別に分化した各組織がそれぞれ独自の目標管理項目を掲げつつも、相互の目標管理項目を共有または尊重しながら全社の目標実現に協働して行くことは当然のことであるが、現実には、専門性の主張と組織の壁によりうまく機能しない場合があるのも事実である。

これらの問題を払拭する出発点に、知的財産

部門の目標管理項目の適正化がある。一つの解決策としては、知的財産部にもBSCを導入してみることを推奨する。これまでに導入しようとした知的財産部からは、KPI（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）の設定が難しいという声が出ている。導入の成否は、財務の視点、顧客の視点、プロセスの視点、人材の視点に対して、知的財産部の掲げるKPIを定量化できるかどうかにかかってくる。また、戦略マップを描きながらKPIを設定していく過程で、知的財産部の業務と全社の経営指標とのリンクの議論がなされることも期待されるところである。

3. 4 知的財産部門が全社の他部門と連携する戦略が有効

トップが掲げる経営目標の実現に対しては、各部門の目標が独立して機能するわけではなく、各部門の活動が相互に有機的に協働した結果として経営指標につながっていく。ここでは、関係する部門間の連携が重要になってくる⁵⁾。

例えば、国際標準に遅れないようにと言っても、国際標準の業務は知的財産部の専権ではなく、一般的には、品質保証部門または商品企画部門が中心となって国際標準会合での議論に参加し、その中で標準化を進めることが多いであろう。しかしながら自社の保有する知的財産と国際標準との関係は死活的に重要な事項であるため、知的財産部門は国際標準担当部門に任せきりにするのではなく、それらの部門と連携しながら協働していくことが必要となる。

そもそも知的財産とは、人間の頭脳労働の成果物としてのアイデアなどが保護対象であるがゆえ企業内の至る所で成果物が生まれる。また、顧客企業、競合企業、下請け企業等との関係においても知的財産がビジネスにもたらす影響が大であり、知的財産部と全社の各部門との連携課題が存在する。そういう意味では、知的財産

部は企業内のすべての部門と連携する必要があるわけで、それらの部門と知的財産部とが一緒になって動かなければならない。それゆえに串刺し的な横の連携が必要になってくる^{6), 7)}。

知的財産部が他部門といかに連携しているかを調査分析した結果からすると、いくつかの傾向を読み取ることができる。いわゆる知的財産部が専権事項であると思われるような項目、例えば保有権利の棚卸、出願戦略策定、先行技術調査、出願の評価・可否決定、社内の技術シーズ発掘、拒絶理由通知への対応、明細書の最終チェックなどの業務については、他部門との連携をせずに知的財産部門が独自に進めているようである。出願の評価・可否決定、出願明細書の最終チェックには、保護対象の特定、保護範囲の特定など、将来のビジネスにとって重要な事項が含まれるにもかかわらず、企業によっては、先行技術に対する新規性、進歩性の議論で終始してしまっている場合もあるようである。そのような状態から脱却するため、将来のビジネスを踏まえ、営業・マーケティング部門等と綿密な連携をした上で1件1件の出願について特許請求の範囲を確定させていく実務への変更が必要になってくるだろう。

これまでは知的財産部の専権事項であったかのように扱われてきた項目が、実は全社にまたがって更に高い連携度をしなければならない場合もあるのではないか。連携の高い業務としては、企業買収、合併時の知的財産事項、技術流出防止対策、海外でのライセンス、ライセンスアウト、他企業との共同開発等が挙げられ、これらの業務に関しても知的財産部が今後さらに他部門との連携強化を図っていくことが求められていくものと考えられる。

重要なのは、連携をするに当たっても、企業の置かれている外部環境の分析及び企業の保有する内部資源の分析を十分に行った上で、自社にとって、どういう仕事をどの部門とどのよう

に連携していくか、ということがしっかりと検討されなければいけないということである。その意味では、戦略策定のファンダメンタルと同じ考え方で実際の連携を進めていくということが必要であり、他部門との連携のあり方に関しても戦略策定に反映していくべき事項であるといえる。

4. 崖を乗り越えるクリティカル要因

知的財産戦略の策定の基本は以上の通りであるが、戦略の適否が競争優位の獲得に大きく影響する。戦略策定に際し、崖を乗り越えられるか、崖から落ちてしまうか、知的財産分野特有のクリティカル要因が存在する。

4. 1 依然として解消しない未利用特許も戦略策定の一つの課題^{8), 9)}

毎年特許庁が行っている知的財産活動実態調査の結果からすると、依然として約50%の未利用特許が存在する。これに関しては、正直なところ企業はどのように考えているのだろうか。特に、何万件もの特許を保有している企業の考え方を聴取したいところである。

資産管理の観点からすれば、保有資産の50%が未活用であるとすれば大改革が求められるところであるが、それが行われていない知的財産分野は特殊な領域なのかもしれない。とは言うものの、保有特許を簡易にスクリーニング的でもよいから評価する手法はないだろうかとの問い合わせを受けることが多い。ということは、多くの企業において、保有特許の棚卸しはしているものの、まだまだ十分でないという問題意識を持っているのかもしれない。また、安易に口外できない事項であるのかもしれない。

以前に行った企業ヒアリングの調査結果から紹介すると、現状として抱える課題を次のように表現している。出願時点では、先行技術との関係など技術的評価にとどまってしまう。発明

補償の関係で毎年評価棚卸しをしているが充分かどうかわからない。特許流通データベースの活用はしているけれども成果はまれであり打つ手がない。製品のモデルチェンジにより未利用特許が発生するものの簡単に放棄するわけにはいかない。国際標準にならないと未利用特許が大量に発生するが、標準外だからといって安易に放棄できない。出願ノルマ主義という社内事情が未利用特許を増やしている。以上のような指摘がなされており、これらの課題は知的財産戦略の構築の際に、内部資源分析の一環として十分考慮しなければならない。

4. 2 技術流出による技術競争力減退は死活的事項

冒頭の新日鉄住金のケースでも触れたように、日本企業の保有技術が新興国を中心として安易に流出してしまっていることが、日本の国産業界の競争力低下に大きく影響している。深刻な問題として対策が講じられなければならない。

技術流出は、新日鉄住金の場合のような退職した人材が不正に漏洩するような場合以外にも多くの局面で起こっている。退職後の秘密保持義務を米国並みに強化すべき等の対応を求める声もあるが、実際には社員の退職後の問題だけにとどまるわけではない。

技術が流出する機会としては、製品の輸出、海外生産、技術指導等ビジネス活動のあらゆる局面が挙げられる。また、我が国のように大量の特許出願がなされ、加えて審査請求率が低く、さらに特許付与に至るのはその半分程度となると、多くの出願内容が公開公報によって一般に知らせるだけの技術流出に終わってしまっている。ある者は後願排除権があると主張するが、技術流出防止が緊急の課題であるときには意味のない言い訳としか聞こえない。

要するに、ビジネス活動のあらゆる機会にお

いて秘密情報管理の徹底が必要であり、また、安易な特許出願が実は技術流出をもたらしているという意識を持たなければならないということである。

4. 3 オープンイノベーションと知的財産戦略の関係

今日的な課題として、オープンイノベーション、標準化が叫ばれている。技術開発に連動して市場拡大している成長期においては、自社が開発したものは自社で独占できる。それに対して、開発成果が新製品に繋がらず市場が行き詰まった先進各国においては、新たな飛躍を目指して知恵を出し合い、相互に協力し一緒になってイノベーションを起こしていく。以前に、ブルーオーシャン戦略という本が話題になった。血みどろの市場で争うのではなく、ブルーの透き通った競争のない社会で一緒になって共に幸せを勝ち取っていくという趣旨であったが、これはオープンイノベーション戦略とも関係している。

オープンイノベーションの進展に伴い標準化が促進されパテントプールが構築される。標準化による市場参画に遅れをとってはならないとして、国際標準構築へのリーダーシップが国家戦略になっているが、一方で、知的財産権という独占排他権を標準化の舞台の中でどのように機能させていくべきかという新たな課題を抱えている。

ブラックボックスとオープンイノベーションをどのように組み合わせ自社の競争力を向上させていくべきか、製品サービスの特殊性、技術開発力、代替品の出現可能性、新規参入者、市場での競争的地位、サプライヤーとの力関係等、内外環境を考慮して戦略的に組み合わせを検討し、協調的環境の中でも競争的力量を発揮していかなければならない。ブルーオーシャン等と叫んでいられる状況ではなく、同様に、オープ

ンイノベーション一辺倒でいられるわけではないのである。知的財産分野で表現するならば、独占排他的権により競争的地位を維持しつつ、業界をオープンなフォーラムへとリードし業界標準を構築していくことが求められているということになる。

そして、標準化の中に自社が保有する特許発明を取り込むべきか否かが重要な価値判断となる。結果的には、保有特許をもとにして標準化へのリーダーシップを発揮していかなければいけない。標準化への参画とブラックボックス化を事業部・製品群ごとに如何に区別するかが重要であり、事業部・製品群ごとの戦略策定が必要になってくる。

オープンイノベーションの形態として共同開発が挙げられる。我が国は諸外国と比べて企業間の共同開発が多用されている。多くの場合において、共同開発の目的は、相互に足りない技術を補完し合い新たな製品開発に繋げていくことであり、異なる技術の新たな組み合わせを期待するものである。新たな技術の創出とは若干異なるところがあり、改良技術への期待か、または基本特許への期待か、知的財産戦略にとっても重要な論点が潜んでいる。

4. 4 プロダクトライフサイクルを踏まえた知的財産戦略の策定が必要^{10), 11)}

今日的課題の中でもう1つ重要視されなければいけないのは、プロダクトライフサイクルを踏まえた知的財産戦略ということである。あらゆる製品が独自のプロダクトライフサイクルを持っており、市場投入期、成長期、成熟期、衰退期の中でいかなる戦略を構築すべきか、非常に重要なところであるが、現実的に戦略に反映し難い面があるのも事実である。それぞれの時期に応じて、特許出願、ライセンス、標準化等、知的財産上の取り組みも異なってくる。

例えば、デジカメの場合で考えると、デジカ

メの基本特許が期限切れとなり多数の企業が参入し市場規模的にも成熟期を迎えた時点で、新たな機能を実現するSカーブ的な開発成果に着目すべきか、既存機能の改善的な開発成果に着目すべきかが重要な課題となる。また、市場の急激な拡大期においては、ライセンスに基づくアライアンスの構築は、有効なビジネス上の結果をもたらす可能性が存在する。製品のコモディティー化に伴い構築される標準化に乗り遅れてはならず、知的財産戦略面からの支援が必要になる。出願の推移を見てみると^{10), 11)}、プロダクトライフサイクルとの関係をどのように整理しているかの戦略が見えてこない。むしろ数の勝負で自社の累積出願件数と競合企業の累積出願件数が見事に強い相関を持ってなされている。出願を見る限り、プロダクトライフサイクルを意識した出願がなされているかという疑問が残る。

もう1点は、出願件数と財務指標との関係を見てみる必要があるということで、例えばデジカメ企業の累積特許出願件数と、売上げ、営業利益、当期純利益、研究開発費の4つとの相関をとってみると、企業毎に特許出願件数と相関の強い財務諸表の特定ができる。すなわち、売上げを睨んで出願しているか、研究開発費と強い相関を持っているか、純利益とは強い相関を持って出願しているか、あるいは否か等、企業ごとに異なる姿勢がうかがわれる。この視点も知的財産戦略策定の重要な視点になると考える。

4. 5 新興国対策を考慮した知的財産戦略

急激に特許出願を伸ばしてきている新興国に対し、知的財産戦略上はどのような視点が必要になるだろうか。中国は、発明特許、実用特許、意匠特許で、年間205万件(2012)を突破している。発明特許出願件数で比較してみると、中国：65万件(2012)、米国：53万件(2012)、日

本34万件(2011)、欧州(EPC)14万件(2011)、欧州(EPC+PCT)25万件(2012)というレベルであり、国、地域ごとに大きく異なる。出願件数への影響要因に関する考察は別途の機会に譲ることとするが、出願される発明の大半が既存技術の改良出願ではないか、すなわち、大量出願の国には大量の改良出願がなされているという仮説が推測される。

出願の改良性に関する日欧比較を試みたある調査によれば、日本企業の保有特許の構造は、基本性よりも改良性の高い特許が多いが、欧州企業の保有特許の構造は、改良性よりも基本性の高い特許が多いという結果が得られた¹²⁾。特許要件上では、新規性の有無、進歩性の有無だけが評価されるが、進歩性が認められた特許発明の中には、引用例との関係でやっとな進歩性が認められたレベルのものもあれば、引用例が存在せず全く新しい発明で高い進歩性を有するものも存在する。

進歩性は、過去の技術と比較して当業者が容易に想到し得ないことをもって進歩性を有するというもので、その容易度は特許発明によってまちまちである。したがって、進歩性が認められた発明の中には、極めて基本性の高い発明と、やっとな進歩性が認められた改良程度の発明とが混在している。日本の100数十万件の中には相当数の改良特許が存在する、または、大半が改良性の高い特許発明ということが言えるかもしれない。

企業の特許出願戦略を作成する際には、基本性と改良性に関しての意識を持つことが必要であり、とりわけ世界をリードする側の立場からすると、新たな技術シーズに基づく新たな市場創出に繋がる様な基本性の高い特許による独占的地位の確保に集中と選択を発揮していくことが重要ではないかと考える。基本特許の導入と改良技術による追いつけ追い越せというキャッチアップ戦略から脱皮していく時期が来てい

る。

特許制度の運用面、特に進歩性の判断基準との関係で考えてみると、基本性の高い特許発明と改良性の高い特許発明のいずれに対しても独占排他権として同じ法的効力を与えておく現行制度に問題はないかという点が挙げられる。基本性の高い特許と改良性の高い特許が混在している現在の特許保護において、差止め請求権、損害賠償請求権、不当利得返還請求等、特許権の権利により得られる法的効力は、いずれの場合も、基本性の高いものにも改良性の高いものにも同一に与えられている。基本性の高い特許には、それなりの大きな法的効力を与えるべきではないだろうか¹²⁾。実用新案制度が機能していた時代には、ある意味において、両者が区別されていたと言えるかもしれない。これは、今後多くの改良特許出願攻勢をしてくる新興国企業への対策としての制度上の議論にもつながってくるものと考えられ、知的財産制度のあるべき姿として新たな議論が活発化することを願うところであり、新興国企業への対策と関連して、企業が知的財産戦略を策定する際の重要な論点となるものと考ええる。

4. 6 審査請求制度のミスユースをしない

企業が日本の審査請求制度をどのように捉え活用しているか、一方で、今後の日本の審査請求制度はいかにあるべきかという論点である。これは、審査請求制度の見直しと特許発明の高度化という問題で表現できる。

日本の未審査請求比率は約35% (2008年出願) であり、それに対して、欧州ではわずか6%強 (2008年出願) である。出願後に審査請求の厳選の機会を与えるという点では同じであるが、欧州では審査請求時点で未請求とする件数は極端に低く、出願時点ですでに厳選されているというのが実態のようである。それゆえに、出願件数も他国に比べ非常に少ないものとなってい

る。欧州各国で見ると、イギリスが年間約2万件 (2010)、ドイツが約6万件 (2010)、スウェーデン約2,500件 (2010)、これが1年間の特許出願件数のおおよその数である。

日本は特許出願が減少したといっても、全体の年間特許出願件数約34万件 (2011) のうち企業による出願が33万件以上 (2011) にのぼる。特許で一つの市場を独占するのに、必要な特許件数は一体どのくらいの数だろうかという研究課題も想定されるが、出願したものの審査請求せずに取り下げしてしまう件数が出願の35%に上るということは、知的財産戦略上は看過できる状況とは言い難い。

すでに触れたことであるが、これらは権利化されずに公開され誰でも使うことのできる技術、言い換えれば技術流出につながっており、企業の蓄積した技術流出により厳しい競争環境の中で自らの技術競争力を減退させてしまっていることを自覚する必要がある。先願主義のもとで出願を急ぐとか、後願排除権の確保だとか、理由はいろいろ考えられるが、先願主義といっても後で取り下げってしまうわけだし、後願排除の場は出願しなくても別の機会を利用することもできるわけである。

欧州特許庁と同様に、先行技術調査料金を含めた高額な出願料金、審査請求料金への制度改正を検討する時期かもしれない^{13)、14)}。

5. おわりに

企業の知的財産戦略の構築により、知的財産部門の活動を全社の経営目標の実現に向けたものとして再構築する必要がある。また、知的財産戦略の実効性を高めるためには、全社の組織を横串して知的財産部門と他部門との連携を高めていかなければならない。

この部門間連携を高めるためには、経営戦略及び他部門の戦略の共有が必要である。知的財産戦略の策定にあたっては、戦略策定の基本に

立ち返って、各社ごと・事業部ごとの独自の知的財産戦略を構築することが必要である。各社及び事業部を取り巻く外部環境分析と、各社及び事業が保有する内部資源分析が必須である。

知的財産戦略の策定にあたっては、「知的財産戦略の崖」としていくつかの重要な視点が存在する。企業ごとに異なる戦略を展開して競争優位を勝ち取っていくか、崖から落ちてしまうか否かを決める重要な論点が存在する。

オープンイノベーションが叫ばれる環境下においても、何をオープンにして何をブラックボックスにするかを明確に線引きしておくことが重要であり、その上で、共同開発や標準化へのリーダーシップを発揮していかなければならない。プロダクトライフサイクルを踏まえた競争力の高い特許取得を目指さなければならないし、また、基本性と改良性を意識して出願戦略を考える必要がある。

それから、新興国からの追い上げを考えると、特許権の効力を考える必要があり、その一つの切り口は、基本性の高い特許発明と改良性の高い特許発明の進歩性及び法律効果をいかにして区別していくかという新たな論点が浮かんでくる。未審査請求件数が多いということは技術流出にもつながるものであり、これをどのように防いでいくか、審査請求制度の見直しも視野に入れる必要がある。

知的財産戦略の崖を乗り越え、また知的財産の専門分野の中の議論に終始することなく、事業部をはじめとする他部門との連携を強化し、全社の経営戦略と有機的に連携した知的財産戦略を構築して、ビジネスの成長に寄与する知的財産活動が実行され、知的財産活動が企業活動の一環として企業の持続的成長に寄与していくことが期待されている。

注 記

1) 奥田慶文, 橋本利雄, Muhammad Nasih

- Basyarahil, 山崎忠史, 田中義敏, 「PCT出願 Top20社にみる新興国への出願状況～日本企業は、新興国への特許出願に遅れを取っていないか!?～」発明, No.3, pp.36～39, 2012
- 2) 田中義敏「知財価値を高めるための知財戦略－戦略策定の基本に立ち返った知財戦略の策定を－」, 特技懇, No.255, pp.45-59, 2009
 - 3) Yoshitoshi Tanaka, “How can we integrate IP Strategy with Corporate Strategy? Combining IP strategy with Management Strategy Making Process”, Contemporary Private Law, IAITL 2012
 - 4) 田中義敏「ビジネス強化・成長のための知的財産の活用」, 知財管理, Vol.54, No.4, pp.555-566, 2004
 - 5) 田中義敏 他「企業経営に連携する知的財産部門の構築；企業内機能部門との連携に向けて」発明協会, 2007
 - 6) Tanaka, Yoshitoshi, “Intellectual Property as a Key to Growth and Strengthening of the Enterprise”, International Conference on Managing Creativity and Innovation (ICMCI2009), Innovation Management, MACMILLAN, pp. 136-153, 2009. 1
 - 7) Yoshitoshi Tanaka, “Collaboration between IP Department and Other Departments promote IP Utilization”, Contemporary Private Law, IAITL 2012
 - 8) Tanaka, Yoshitoshi, “Research on the Factors How to Avoid Un-utilized Patents to Support Strengthening Technology Management”, Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET) 2010 Proceeding, pp.2160-2168, 2010.7
 - 9) Hirokazu Matsuno, Yoshitoshi Tanaka, “Empirical research on the characteristics of unutilized patents based on PLDB data focusing on a leading enterprise”, International Journal of Liability and Scientific Enquiry, Vol.4, No.3, 2011, pp.252-264
 - 10) Nagatsuka, Hiroaki & Tanaka, Yoshitoshi, Research on Management of Patent Applications about Long Life-Cycle Electric Appliances, Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET) 2010

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- Proceeding, pp.2218-2225, 2010.7.
- 11) Hiroaki Nagatsuka, Yoshitoshi Tanaka, "Management of patent applications for digital camera considering the product life cycle", International Journal of Liability and Scientific Enquiry, Vol.4, No.3, 2011, pp.218-238
 - 12) Yoshitoshi Tanaka, Daphne Jue Wang, "Granted patents have the same level of inventive step? A new approach to distinguish patent protection based on the level of inventive step", International Journal of Intellectual Property Management, Vol.4, No.4, pp.270-282, 2011
 - 13) Minoru Masujima, Yoshitoshi Tanaka, "Why Japan boasts of the most patent applications in the world", International Journal of Liability and Scientific Enquiry, Vol.4, No.3, 2011, pp.185-201
 - 14) Minoru Masujima, Yoshitoshi Tanaka, "What are the Reasons Why Japanese Enterprises File so Many Patent Applications without Request for Examination?", Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET) 2011

(原稿受領日 2013年1月14日)

