

# 知的財産の力で中小企業を活性化

——中小企業のための知的財産戦略——

土 生 哲 也\*

**抄 録** 中小企業に知的財産活動が定着しにくい原因はどこにあるのか。資金面の負担や専門性を備えた人材の不足などを指摘されることが多いが、より本質的な要因は、知的財産活動をどのように経営に役立てるかという、知的財産活動に取り組む「目的」を明確に捉えきれていない企業が多いことにあると考えられる。知的財産活動は、一般にイメージされやすい他社に対する参入障壁の構築、模倣品の排除といった競合に対してはたらく排他的な効果だけでなく、取引先やパートナーにはたらく効果、社員に対してはたらく内部的な効果など、多様な効果を有するものである。特に、経営資源に限りのある中小企業には、排他的な効果だけでなく、社員やパートナーにはたらく効果も意識して、利用し得る経営資源を最大限引き出せるよう努めるべく、企業の活力を高めることにつながる知的財産への取組みが求められるところである。

## 目 次

- はじめに
- 企業規模と知的財産活動の効果
  - 1 中小企業へのアンケート結果から
  - 2 規模によって異なる効果
  - 3 中小企業の知的財産活動について考えるべきこと
- 知的財産活動の効果
  - 1 知的財産活動の骨格
  - 2 知的財産活動の8つのはたらき
  - 3 8つのはたらきを活かして目指すこと
- 知的財産活動を考える順序
- おわりに

## 1. はじめに

知的財産活動は、最先端の技術やデザイン、著名なブランドを扱う大企業に取り組むべき業務であり、中小企業には縁遠いもの。そのようなイメージをもたれやすいなか、中小企業において知的財産への取組みが後回しになりがち

理由として、権利の取得等にかかる資金面の負担、専門性を備えた人材の不足などを指摘されることが多い。

では、中小企業向けに権利取得等のための助成金を設け、専門性を備えた人材を供給しさえすれば、中小企業の知的財産活動は促進されるのであろうか。答えはおそらく「否」である。

筆者は、金融機関勤務時に6年半にわたりベンチャーファイナンスを担当し、多くの中小・ベンチャー企業をサポートした。また、弁理士として独立後は、特許庁の中小企業の知的財産戦略支援関連の事業に参加して、先進的な中小企業の事例調査にあたったほか、近年は各地の経済産業局や自治体の主催する事業で多くの中小企業に接してきている。こうした経験を踏まえていえるのは、中小企業の経営に役立つ活動として知的財産活動が定着するために必要なこ

\* 弁理士 Tetsuya HABU

とは、予算や人材といった知的財産活動を推進するための「仕組み」に関する事項だけではない、ということである。より本質的な問題は、知的財産活動に取り組むことによって何を指すのかという「目的」であって、これを本当の意味で十分に捉えきれていない企業が多いことが、多くの中小企業にとって知的財産活動が縁遠いものとなってしまっている大きな要因であろうと考えている。

本稿では、そのように考える根拠の一部を示すとともに、中小企業が知的財産活動に取り組む「目的」を考えるためのヒントを示していくこととしたい。

## 2. 企業規模と知的財産活動の効果

### 2.1 中小企業へのアンケート結果から

はじめに、表1を見て欲しい。筆者が委員として参加した近畿経済産業局の2011年度中小企業の知財推進体制に関する先進事例調査で行ったアンケート調査結果の一部を抜粋して作成したものである<sup>1)</sup>。知的財産の活用による成功事例、すなわち、知的財産活動に取り組むことによってどのような効果があったかという質問に対し、約1,000社の中小企業から回答を得ており、その回答を企業規模別に集計したものである。

左の列が従業員数30人以下、中央の列が31人

～100人、右の列が101人以上、つまり、左から順に、中小企業の中でも規模が小、中、大の順に、各々の回答を選択した企業の比率を並べたものである。

さて、この表を見て、何か気づくことがないだろうか？

### 2.2 規模によって異なる効果

この表からまずわかることは、知的財産活動の効果の多様性である。このアンケートでは、模倣排除、競合他社に対する優位性の獲得といった、知的財産活動についてイメージされやすい典型的な効果の他にも多くの選択肢を用意したが、それらの項目にも相当程度の企業が「効果があった」と回答している。この回答結果は、中小企業における知的財産活動の効果の多様性を示すものといってよいであろう。

そのうえで、知的財産活動の効果として挙げた6つの項目につき、上の2つと下の4つの項目に分けて傾向をみてみるとどうだろうか。

上の2つの項目は、いずれも知的財産活動の典型的な効果としてイメージされやすい、知的財産権の効力を競合他社に対してはたらかせることによって生じる効果である。

一方、それ以下の4つの項目は、販売先との交渉、販路開拓、他社との提携、広報活動と、いずれも競合他社以外の顧客やパートナーに対して、知的財産の存在が何らかの効果を発揮し

表1 中小企業の規模別にみた知的財産活動の効果

知財活用成功事例\従業員数	～30人	31～100人	101人～
製品等を模倣から守れた	48.5%	59.1%	71.0%
他社との競争で優位に立てた	66.7%	75.8%	80.6%
販売先等との交渉が有利	54.5%	37.9%	34.4%
新たな販路が開拓できた	64.6%	57.6%	55.9%
他社との業務提携を実現	33.3%	22.7%	18.3%
広報活動で積極的にアピール	53.5%	45.5%	41.9%

近畿経済産業局発行「知財とうまくつきあうコツ！」から抜粋して作成

ていることを表したものである。

そして、これらの効果があったと回答した企業の比率を企業規模別にみると、明らかに違いが生じていることに気付くはずである。

まず、競合他社に対する効果である上の2項目については、企業規模が大きくなるほど数値が大きくなっている。では、もう一方の顧客やパートナーに対する効果である下の4項目はどうか。企業規模が小さくなるほど数値が大きくなっていて、全く逆の傾向を示している。なぜこのような違いが生じているのだろうか。

おそらくその主な要因は、企業規模によって競争環境が異なることにあると思われる。従業員数が比較的多い中小企業ほど、一般に事業の規模も大きく、競合他社との競争環境は厳しいものになりやすい。そのため、従業員数が多い企業ほど、知的財産権の排他的な効力を競合他社にはたらかせることが必要になるケースが多くなるのではないだろうか。

これに対して、従業員数が比較的少ない規模の小さい中小企業では、製品やサービスの供給を自社だけで行うのではなく、開発・製造・販売等の面で他社と協業しなければならないことが多い。また、取引が特定の企業に限定されることが多いため、取引先との交渉力の強化が重要な経営課題になりやすい。こうした理由から、比較的規模の小さい中小企業では、競合他社以外にも、顧客やパートナーとの関係で知的財産活動のはたらきを活かすことが必要になるケースが多くなることが考えられる。

## 2.3 中小企業の知的財産活動について考えるべきこと

このアンケートの結果からいえるのは、知的財産活動の効果は多様であるということ、そして中小企業の中でも規模が小さい企業ほど、その多様性が増すということである。中小企業が知的財産活動で成果をあげるためには、この多

様性をよく理解し、各社の抱える経営課題に合った効果を活かすことが必要になる。

ところが、知的財産活動にこれから取り組もうという中小企業、あるいは知的財産活動で十分な効果をあげられていない中小企業を対象にした啓発活動において、こうした効果の多様性を十分に伝えることができているであろうか。筆者の知る限り、現在の啓発活動の多くは、知的財産権の取得による模倣対策や参入障壁の構築、知的財産権侵害を回避するための調査の必要性などに重点が置かれており、各社が抱える経営課題に対して「知的財産活動によってできること」を探るのではなく、型にはまった「知的財産活動でやるべきこと」を要求するものが多くなっているように感じられる。知的財産活動への取組みを強化したい中小企業に対して伝えるべきことは、一般的な入門書を読めばわかるような「知的財産『権』の『法的』な効力」ではなく、現実に生じている事実、実際の事例に基づいた「知的財産『活動』の『事実上』の効果」である。こうした考えに基づき、本稿では、先進的な中小企業の事例等から抽出した知的財産活動の効果を解説する。

そしてもう一点、このアンケート結果に表れた効果の多様性から明らかのように、知的財産活動の最終的な目的は、排他権を活かして競合他社を排除することにあるわけではない、ということを確認しておきたい。販路開拓、業務提携、広報活動でのアピールなどの効果は、競合他社の排除に直接的に結びつくものではなく、これらの目的は、顧客につながるルートの確保である。競合他社の排除についても、顧客につながるルートを確保するために必要になり得る事項の一つと考えられ、結局のところ知的財産活動によって実現すべきことは、「知的財産を囲い込む」ことではなく、「顧客を囲い込む」ことにある。このことも、中小企業の経営に役立つ活動として知的財産活動を実践するため

に、きわめて重要なポイントになるものである。

### 3. 知的財産活動の効果

#### 3.1 知的財産活動の骨格

知的財産活動の事実上の効果を考えるにあたり、知的財産活動とはどのような活動なのか、その骨格を確認しておくことにしよう。知的財産活動について論じる際には、テーマが各論や特定のトピックに向かってしまいがちだが、その効果の多様性を理解するためには、知的財産活動を俯瞰してその骨格を把握することが必要である。大企業であれば知的財産部門、中小企業では知的財産業務の担当者が行うような業務を知的財産活動としてとらえるならば、知的財産に関連する様々な業務も、「知的財産に形をつける」「知的財産を外部にはたらかせる」という、大きく2つのステップに分けて整理することが可能である（図1参照）。

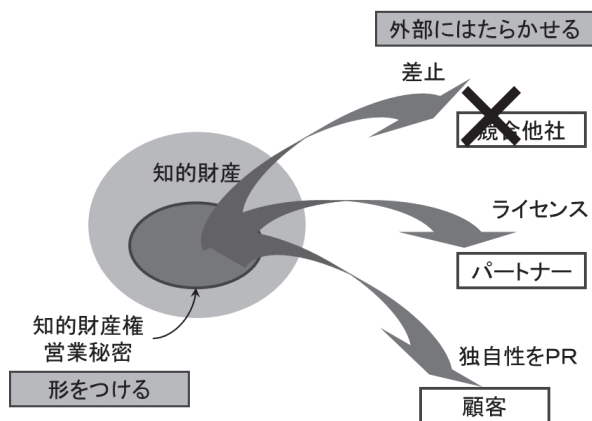


図1 知的財産活動の2つのステップ

これらの2つのステップの前提として、知的財産活動に取り組むためには、まず技術やデザイン、ブランドなどに関する知的財産を創り出していかなければならない。こうした知的財産の創出は、中小企業にとってはハードルが高いものと感じられることがあるかもしれない。しかし、知的財産を特許権や商標権などの権利を

取得した財産に限定して考えるのではなく、自社の製品やサービスをよりよいものにしようという工夫により生まれた成果というように広くとらえるならば、多くの中小企業が日常的な事業活動の中で、何らかの知的財産を創り出しているはずである。ところがほとんどの中小企業ではそうした成果を知的財産として意識することなく、工夫をしては売る、というサイクルを繰り返している。これに対して、知的財産活動に取り組んでいる中小企業は、工夫の成果として生まれた知的財産に形をつけ、形のついた知的財産を外部にはたらかせる、という2つの作業を行っている。ここが大きな相違点である。

では、これら2つのステップでは、具体的にどのようなことが行われているのだろうか。

1つめの「知的財産に形をつける」ステップでは、特許権や商標権などの権利の取得、ノウハウを営業秘密として管理するためのマニュアル等の作成によって、社内に生まれた知的財産が図面や文章、数値などの形で明確化されている。つまり、社内に生まれた知的財産に形がつけられ、どのような知的財産が蓄積されているかを客観的に認識できるようになるのである。そして1つめのステップにおいて強調しておきたいポイントが、権利行使やライセンスといった成果が数字に表れる段階にまで進まなくても、知的財産活動はこの段階においても様々な効果を発揮する、ということである。つまり、知的財産に形をつけること自体に意味がある、ということであるが、具体的な意味については後述することとしたい。

2つめの「知的財産を外部にはたらかせる」ステップでは、形をつけることによって生じる効力を社外にはたらかせる。典型的には、知的財産権の排他的な効力を競合他社にはたらかせて、市場において独占的な地位を目指すというケースが想定されるが、この2つめのステップにおいて強調しておきたいポイントは、知的財

産の力をはたらかせる方向は競合他社だけではない、ということである。たとえば、知的財産のライセンスによって事業パートナーとの関係を築くことができれば、知的財産の力はパートナーにはたらいっていることになるし、知的財産の存在から技術等の先進性をアピールすることで顧客を引き寄せることができれば、知的財産の力は顧客にはたらいっていることになる。つまり、知的財産の力は様々な方向にはたらく、ということになるが、具体的にどのような方向にはたらくかについても後述することとしたい。

以上に説明した知的財産活動の2つのステップにおいて、筆者が特許庁の事業等において接してきた中小企業の例から考えると、第1のステップでは3つ、第2のステップでは5つの効果が発生し得るものと考えられる<sup>2)</sup>。これらのそれぞれの効果について、具体例を挙げながら説明していくことにしよう。

### 3. 2 知的財産活動の8つのはたらき

#### (1) 他との違いを見える化する

ここから紹介する(1)~(3)は、いずれも「知的財産に形をつける」という第1のステップで生じる、知的財産活動の内部的なはたらきである。

特許権等の知的財産権を取得する過程では、従来技術等との対比によって、自社に生まれた知的財産の他との違いを客観的に把握することが可能になる。すなわち、他との違いの「見える化」である。

株式会社ナベル(三重県伊賀市)は、カメラ用蛇腹から医療機器、レーザー加工機用の機能的カバーに事業領域を拡大し、高い市場シェアを獲得しているが、新分野に進出する過程で特許出願に積極的に取り組んだ。顧客に新製品を提案するためには、自社にしかできない独自の技術を十分に理解しておくことが必要である。自社の技術の特徴を、思い込みではなく客観的に

把握するために、先行技術と対比する作業を求められる特許権取得のプロセスが有効と判断したからである。高い市場シェアを実現できた背景には、取得した特許権のもつ法的な効力以上に、特許権取得のプロセスを通じた自社の独自技術の見える化、見える化を通じた自社技術の客観的な理解による提案力の向上が、大きな効果を発揮したとのことである。

株式会社オーティス(大阪府東大阪市)は、雨樋受金具で国内シェアトップを占める建材メーカーである。同社では、自社製品に関連する特許権や意匠権等を製品の写真とあわせて一枚の紙に表示した「特許マップ」を作成して、自社製品に用いられている知的財産を「見える化」し、社内での自社の強みに関する情報共有を図っている。「特許マップ」は、営業の現場では他との違いである顧客にアピールすべきポイントの把握に活用されるとともに、開発担当のやる気を引き出すことにも効果も発揮している。

#### (2) 工夫の成果を企業の財産にする

特許権や商標権などの知的財産権を取得すると、自社で生まれた技術、自社の使用するロゴマークなどを財産として企業に固定させ、企業から流出しにくくする効果を生じさせる。ノウハウを企業の営業秘密として管理する場合も同様である。このように知的財産の範囲を明確化し、企業の財産として管理することを行っていないと、人材の流出等に伴って知的財産が流出するリスクを避けることができない。不動産に投資をしたら企業の名義で登記するのと同様に、研究開発に投資した成果を特許権や営業秘密という形で企業の財産として管理すること、必要な商標権を取得して事業への投資で形成されたブランドを企業の管理下に置くことは、投資の成果を企業に帰属させるという観点から、意識的に取り組むべき事項といえるであろう。

### (3) 創意工夫の促進で社内を活性化する

知的財産に形をつける作業，すなわち，特許出願やノウハウ管理のために知的財産を特定する過程において，その知的財産を創り出した社員が誰であるかが明らかになる。その成果を適切に評価することによって社員のやる気を引き出せば，創意工夫の促進により社内を活性化することに結びつくものである。

各種金型の開発販売を行い，缶飲料のプルトップ金型で国内トップシェアを占める昭和精工株式会社（横浜市金沢区）では，全社員が参加して社内で提案されたアイデアを評価し合う「アイデア祭り」を開催して，各々の現場での創意工夫の促進，部署を超えた意見交換による社内の活性化に役立っている。

しのはらプレスサービス株式会社（千葉県船橋市）は，特許になるような発明だけでなく，プレス機械を修理するための作業マニュアルも知的財産にとらえ，「知識集約型」企業としての取組みを続けている。マニュアルには提案した社員名を記録することによって，創意工夫に対する社員のモチベーションを高めるとともに，マニュアル化による作業ノウハウの共有が，社員のスキル向上にも役立っている。

### (4) 競合他社の動きをコントロールする

ここから紹介する(4)～(8)は，いずれも「知的財産を外部にはたらかせる」という第2のステップで生じる，知的財産活動の外部に対するはたらきである。(4)～(8)では，それぞれ知的財産の力がどの方向にはたらくかという点にも注目されたい。

知的財産活動の典型的な効果としてイメージされやすいのが，知的財産権の排他的な効力を競合他社にはたらかせて，市場参入などの動きをコントロールする効果である。新規事業の立上げには，研究開発・設備・人材などに多額の先行投資を要するものだが，その先行投資を回

収しないと企業は生き残っていくことができない。一方，自社が先行投資によって獲得した優位性を維持することができないと，投資回収の機会を失うリスクが高まることになってしまう。投資回収を確実にするためには，競合他社が容易に市場参入することができないように，先行投資の一部を知的財産活動にも充てて，参入障壁の構築に努めることが望ましい。

プラスチック消しゴムや修正テープを開発して，文房具における「消す」市場をリードし続けている株式会社シード（大阪市都島区）は，将来の「消す」ニーズに対する先行投資を継続するとともに，大手文具メーカーに対する優位性を確保する手段として，投資の一部を特許等の知的財産権の取得に充てることで成果をあげている。自社のシェアだけに目を奪われることなく，市場そのものの拡大することも重視し，特許を大手文具メーカーにライセンスしていることも同社の特徴である。

光ディスク自動修復装置を世界37ヶ国に販売する株式会社エルム（鹿児島県南さつま市）は，同装置のビジネスモデルの肝となる交換用のパッドに関連する技術の特許で効果的に保護していることが，全自動装置の市場で90%を超えるシェアを実現したことに大きく貢献している。特許だからといって技術的な視点だけにとらわれることなく，ビジネスモデルの優位性を維持するためには何を保護すべきかを考えることが，特許の力を効果的に活かすために重要な視点であることを示す例である。

### (5) 取引先との交渉力を強化する

特許権等の知的財産権は，競合他社に対する市場への参入障壁となるもの，つまり，知的財産の力は「横」関係にある競合他社にはたらかせるものとしてイメージされやすい。ところがそれだけでなく，事業に必要な知的財産権を保有していることは有利な取引条件にもつながら

り、知的財産の力を「縦」関係にある取引先にはたらかせることも可能なのである。

たとえば、装置メーカーが必要な部品や素材に関連する特許を特定のサプライヤーにおさえられると、サプライヤーの選択肢が狭まり、部品や素材を高い価格で購入せざるを得なくなってしまう。部品メーカーや素材メーカーにとっても、顧客である装置メーカーに部品や素材に関連する特許を取得されることは、逆の意味で交渉力を失うリスクとなるものである。

また、中小企業間の関係においても、工具メーカーの株式会社エンジニア（大阪市東成区）は、頭をつぶれたネジを外せる「ネジザウルス」等のユニークな製品を事業化するにあたり、特許権等の知的財産権を取得することによって事業の主導権を確保し、優れた製造技術をもつ中小企業との取引関係を構築することで、質の高い製品の供給を実現している。

#### (6) 顧客にオリジナリティを伝える

自社が提供する製品やサービスについて、この市場はわが社がリードしてきた、わが社こそが本家本元、元祖であると顧客に伝えたい場合に、知的財産権の存在は自社のオリジナリティを客観的に証明するのに役立つものである。この場合も知的財産の力をはたらかせる方向は顧客であり、競合他社ではない。

先に挙げた株式会社ナベルは、特許の存在を示しながらオリジナリティをPRすることによって、類似品との差異化を図っている。単に特許取得と表記して目立たせようというのではなく、この分野の技術をリードする本家本元の企業はわが社であると顧客に伝えることが、同社の真の狙いである。

電子宅配便市場をリードするITベンチャー、イーパーセル株式会社（東京都千代田区）は、米国でグーグル等の大手ITベンダーを相手に特許訴訟を起こし、ライセンス契約を締結した

ことで注目されたが、訴訟を起こした主な狙いはライセンス料を得ることではなく、同分野の技術開発をリードしてきたのが自社であることを広く伝えることにあったとのことである<sup>3)</sup>。

#### (7) 協力関係をつなぐ

優れた技術やブランドを有していても、その技術が客観化・明確化され、権利が確保されて安心して使用できる状態になっていないと、他社との協業は促進されない。自社の独自技術やブランドに関する知的財産権を取得すると、ライセンスという形でパートナーとの提携が進めやすくなる。協力関係をつなぐために、知的財産の力をパートナーにはたらかせることも可能なのである。

大企業の例になるが、特許戦略の先進企業として知られる米IBMでは、オープンソースや環境保全に関連する分野で、特許の無償ライセンスの取組みを進めている。米マイクロソフトでも、競合他社に対する武器ではなく「他の企業とのコラボレーションの橋渡し」と位置付けて、特許取得を活発化させている<sup>4)</sup>。こうした動きは、ライセンス料の獲得や権利行使によって利益を得ようとするよりも、特許を介してパートナーを拡大し、事業の推進力を高めることのほうが、企業全体の収益を考えるとプラスになるという判断に基づくものと考えられる。

自社の独自技術をノウハウとして秘密管理するのも一つの戦略ではあるが、リソースが限られている中小企業にとって、事業の広がりが制約される要因となってしまうおそれもある。「他社に使わせないため」ではなく、「他社に使ってもらうため」に知的財産権を取得し、他社の力も活かして事業を展開するという発想で考えてみることも必要であろう。

#### (8) 顧客の安心を保障する

いわゆる防衛特許が該当するが、自社製品に

関連する知的財産権を他社に取得されてしまうことを防ぎ、顧客が安心して使用できることを保障することが、知的財産活動の重要な役割となる場合もある。この場合も知的財産の力がはたらく方向は、競合他社ではなく顧客である。

ゼネラルパッカー株式会社（愛知県北名古屋市）は、多くの分野の袋詰用包装機械でトップシェアを誇る包装機械メーカーである。同社は長年の取引に裏づけられた顧客からの信頼や、業界の先駆者として蓄積してきたノウハウを強みに高い市場シェアを実現しているが、顧客を知的財産に関する紛争に巻き込んで信頼関係にひびを入れてしまうことがないように、特許出願等の知的財産活動に熱心に取り組んでいる。

### 3.3 8つのはたらきを活かして目指すこと

以上にみてきたように、知的財産活動には、知的財産権の効力で競合他社を排除する以外にも様々なはたらきがあるが、その全体像を示したのが図2である。

知的財産を保護すること、すなわち「知的財産を囲い込む」ことは、事業の最終目的ではない。知的財産の囲い込みに成功したとしても、その知的財産によって顧客を呼び込み、収益の拡大につなげなければ、せっかくの知的財産も宝の持ち腐れとなってしまうからである。

事業の競争力を高めるために求められるのは、顧客とのつながりを強め、「顧客を囲い込むこと」である。そして、顧客を囲い込むためには知的財産の力をどのように活かせばよいか、各々の企業が抱えている課題に対して、知的財産活動の効果をどのように効かせれば、顧客につながるルートを増強することができるのか、そのようなアプローチで知的財産活動の目的を考えることが必要である。

そこで、知的財産が埋め込まれた製品やサービスが顧客につながるまでのルートと知的財産活動の効力との関係を、図2のように整理してみるとわかりやすいであろう。

開発した製品やサービスをそのまま売ろうとする場合に比べ、知的財産活動によって他との違いを客観的に把握することができれば、製品やサービスの特徴が見える化され、提案力の強化や社内の各部門の連携に効果を発揮するはずである。知的財産活動による知的財産の適切な管理は、技術やブランドを企業の財産として、企業から流出しにくい状態に置くことにも有効である。提案制度や表彰制度は、よりよい製品やサービスを顧客に届けたいという経営者や社員の思い、すなわち企業理念に基づいて、より多くの知的財産を生み出そうとするインセンティブになるものでもある。このように企業の内

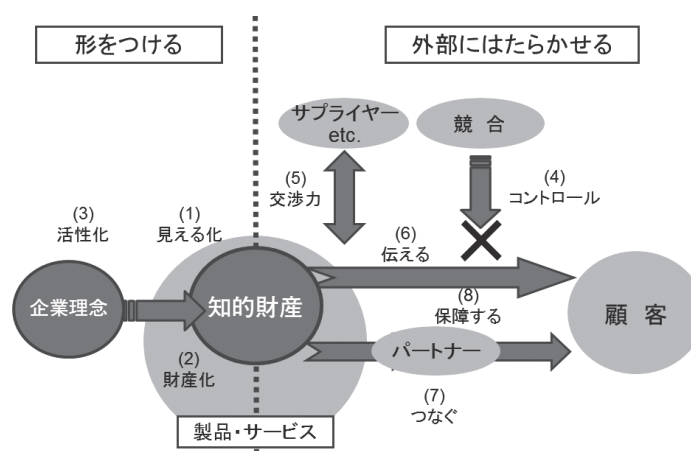


図2 知的財産で顧客を囲い込む



部的な面において、知的財産活動は差異化要因となる知的財産をより多く生み出し、それを見える化・財産化することで、顧客を引き寄せる可能性を高めることに貢献するものである。

競合他社の類似品や模倣品が問題となった場合、必要な知的財産権を取得しておけば、排他的な効力を活かしてその動きをコントロールすることが可能になる。また、競合他社に対してだけでなく、サプライヤーとの交渉という面でも、知的財産の存在は効果を発揮し得るものである。類似品や模倣品との差異化に悩んでいる場合には、知的財産の存在によって自社のオリジナリティ、本家本元であることを顧客に伝え、本物感や安心感で勝負するという選択肢も生まれる。自社の力だけでは顧客にアプローチできないときには、知的財産権の存在が、ライセンスという形でパートナーを介して顧客へのルートをつなげる役割を果たし得るものである。製品やサービスに必要な知的財産を確保することは、顧客に安心して使用してもらう品質保証のような役割を担うものでもある。これらの対外的な効果は、いずれも顧客につながるルートの確保に有効なものといえよう。

このように、これまでに説明してきた知的財産活動の8つのはたらきは、いずれも顧客との結びつきを強め、顧客を囲い込むために有効なものである。繰り返しになるが、事業の競争力を強化するために必要なことは、顧客との結びつきを強め、顧客を囲い込むことであって、知的財産活動も事業の競争力強化を目的に行われるものである以上、知的財産を囲い込むことが最終的な目的になるものではない。知的財産権を取得して知的財産を囲い込み、競合他社を排除して市場を独占するという典型的な成功イメージにとらわれることなく、各々の企業の事業環境にそった知的財産活動の効果の活かし方を考えていくべきである。

## 4. 知的財産活動を考える順序

ここまで説明してきたように、知的財産活動は様々な効果を有するものである。それらの効果をどのように活かせば、自社が抱える経営課題や事業の課題に有効なのか。このように考えれば、模倣品対策に悩んでいる、競合他社を排除したいといったケースに限られることなく、知的財産活動が効果を発揮し得る場面を幅広くとらえて、より多くの中小企業が知的財産活動によって成果をあげることができるようになるはずである。

先に紹介したアンケート結果によると、中小企業の中でも規模の小さい企業ほど、販売先との交渉、販路開拓、他社との提携、広報活動といった様々な場面で、知的財産の存在が有効であったと回答している。製品の販売先である大企業との力関係、自社製品の販路や広報手段、社内で不足しているリソースを補うパートナーの開拓などで悩んでいる中小企業は、数多く存在しているはずである。模倣対策、参入障壁と杓子定規に考えるのではなく、知的財産活動の効果の多様性を理解しておけば、こうした局面でも知的財産活動が解決策の一つになり得ることに気付くことができるであろう。

起点になるのは自社が抱える経営課題や事業の課題であり、それらの課題の中に知的財産活動の効果がはたらきそうなものがないかを検討する。課題と効果を照らし合わせることによって、自社が知的財産活動に取り組む目的が見えてくるはずである。こうして見出された知的財産活動に取り組む目的に沿って、社内の役割分担の決定、規程・書式類やワークフローの整備といった、知的財産活動を実践するための仕組みを構築する。そしてその仕組みを動かして、権利の取得や活用、ノウハウ管理などが進められる。このように、知的財産活動は「上から」順に進めるべきものであるが(図3参照)、中

小企業が知的財産活動で成果を上げられないケースの多くは、これを「下から」進めてしまっていることに問題がある。知的財産が重要とアドバイスされたので、特許権や商標権を取得した。さらに、専門的な知識や資金が不足していると指摘され、専任の担当者をおくとともに年度毎の知財関連費用を予算化した。それでも目にみえる成果が表れず、担当者が経営者から「もっと活用して稼ぐように」と厳しくいわれる。こういった悪循環に陥ってしまう理由は、目的を明確にせずに「下から」進めてしまうからにほかならない。

せっかくの取組みを無駄にしないため、誤解したまま諦めてしまわないためにも、知的財産活動は「上から」進めていただきたい。

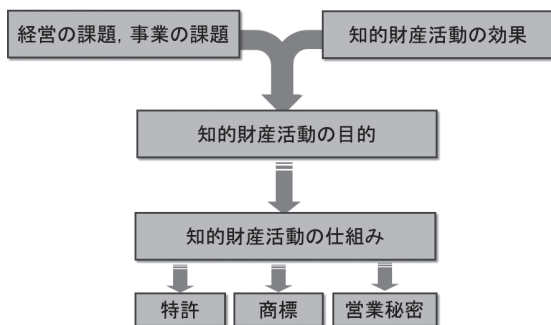


図3 知的財産活動は「上から」進める

## 5. おわりに

最後に、中小企業の知的財産活動を考えるにあたり、もう一つ重要なことを述べておきたい。

知的財産活動にも力を入れながら、ユニークな製品やサービスで積極的に事業を展開する元気な中小企業を訪問して気付いたことだが、こうした企業を訪ねると、ほぼ例外なく、社員の皆さんの気持ちよい挨拶に迎えられるのである。なぜそうした挨拶ができるのか。こうした

挨拶は、社員の強い当事者意識のあらわれにはかならない。

知的財産活動により知的財産に形をつける過程で、他社にはないユニークさ、自社のオリジナリティが明確に意識されるようになり、「わが社は規模が小さくても、他社にはできない特別な仕事をしている会社だ」という自信や誇りが育まれる。その自信や誇りが仕事に対する当事者意識を高め、気持ちのよい挨拶を引き出しているのではないだろうか。

会社を動かしているのは一人ひとりの人間である。どんなに立派な知的財産を得られても、人の心が動かなければ、それを会社のパワーに転換していくことは難しい。戦略論や法律論ばかりにとらわれず、できるだけ多くの関係者を巻き込むことによって、社員や社外の協力者の心を動かし、会社の元気を引き出すような知的財産活動を推進していただきたい。

## 注記

- 1) 近畿経済産業局地域経済部産業技術課特許室発行、知財とうまくつきあうコツ！－伸びる会社はココが違う！知財体制と管理のヒント集 in KANSAI－, 2012年, 87頁
- 2) 特許庁総務部普及支援課発行、知的財産経営プランニングブック, 2011年, 53～65頁
- 3) 2012年11月15日日経産業新聞(5面)「『異才の横顔』～配信技術 世界に証明 - 特許訴訟で知名度向上～」記事要約  
[http://www.e-parcel.com/jp/news/news\\_2012\\_11\\_15.html](http://www.e-parcel.com/jp/news/news_2012_11_15.html) (参照日2013年4月13日)
- 4) マーシャル・フェルプス他著、加藤浩一郎監訳、マイクロソフトを変革した知財戦略(2010) 發明推進協会

## 参考文献

- ・土生哲也、元気な中小企業はここが違う！(2013) 金融財政事情研究会

(原稿受領日 2013年4月13日)