

知財ミックスによるビジネスモデル保護の戦略

生 越 由 美*

抄 録 近年話題の「知財ミックス」の概念、この概念のルーツ、そして知財ミックスによるベネフィットに関するこれまでの海外での研究を調査した。その結果、日本では「知財ミックス」、米国などでは「知財の併用 (Combined uses of IP)」, イギリスなどの欧州では「IPバンドル (IP bundles)」として議論されていることが判明した。また、近年のビジネスモデルの定義と構成要素が大きく変わっていることを確認し、知財ミックスによるビジネスモデル保護のこれからの戦略を議論する。「商標、特許、意匠」の3つで知財ミックスを構築したドイツの事例と共に、「知的資産に含まれる経営理念」を知財ミックスに組み込んでいるフランスと日本の事例を紹介する。結論として、これからの知財ミックス戦略の構築には、「創作物の保護制度」、「信用の保護制度」、「訴訟期間が比較的短い制度」、「保護期間が長い制度」の4つのパラメーターの比較考量が必要であることと戦略構築のための留意点を示す。

目 次

1. はじめに
2. 知財ミックスとは
 2. 1 知財ミックスの定義
 2. 2 知財ミックスに関係する知的資産
 2. 3 「知財の併用」に関する議論
 2. 4 「IPバンドル」に関する議論
 2. 5 小括 (現状の知財ミックスの定義)
3. ビジネスモデルとは
 3. 1 ビジネスモデルの定義
 3. 2 ビジネスモデルの構成要素
 3. 3 小括 (ビジネスモデルの定義)
4. これからの知財ミックス戦略
 4. 1 知財ミックス戦略の主体
 4. 2 知財ミックス戦略の客体
 4. 3 知的財産の保護期間
 4. 4 訴訟期間が比較的短い知財制度
 4. 5 小括 (4つのパラメーター)
5. 知財ミックスによるビジネスモデル保護の具体例
 5. 1 事例1 : ミーレ (特許, 商標, 意匠)
 5. 2 事例2 : エルメス (著作権, ブランド, 経営理念)
 5. 3 事例3 : 六花亭 (著作権, 商標, 経営方針)
6. 知財ミックスによるビジネスモデル保護の戦略
 6. 1 近年のビジネスモデルを理解する
 6. 2 新しい知財ミックス戦略を理解する
7. おわりに

1. はじめに¹⁾

2021年9月、全国紙で初めて「知財ミックス」という用語が報道された²⁾。「特許×商標 知財ミックスで稼ぐ」という記事が日本経済新聞に掲載されたのである³⁾。この状況を考えると、一般の方には知財ミックスという用語はまだまだ耳慣れない言葉と言えよう。

他方、令和2 (2020) 年度の「知的財産権制度活用優良企業等表彰」における「知財功労賞 特許庁長官表彰」では、3社の受賞のポイントに知財ミックスという用語が使用された。近年では知財ミックスという観点から自社の製品を

* 東京理科大学経営学研究科技術経営専攻 教授
弁理士 Yumi OGOSE

紹介する企業もある。知財関係者には知財ミックスは周知と言えるだろう。

2. 知財ミックスとは

2.1 知財ミックスの定義

「知財ミックス」とは、ある製品やサービスを「複数の知的財産（特許権、実用新案権、意匠権、商標権等の知的財産権やブランド、営業秘密などの知的財産）で戦略的に保護する概念」を指すとされている。詳細は2.5で議論する。

この知財ミックスは「携帯電話（現在ではスマートフォン）」などの事例で説明されることが多い。図1は筆者が2002年から使用している特許庁作成の資料⁴⁾である。「一つの製品は多種類の権利で保護される」という知財関係者の常識ともいえる概念が記載されている。

現在の「知財ミックス」との概念の差は何か。複数の知財で単に製品を保護するのではなく、複数の知財を戦略的に組み合わせて保護する点であろう。なお、現在では製品だけでなくサービスも概念に入ることは言うまでもない。

なぜ今、この概念が話題になるのか。それは、複数の知財で戦略的に保護することによるメリットやレバレッジが確認されたためと思われる。

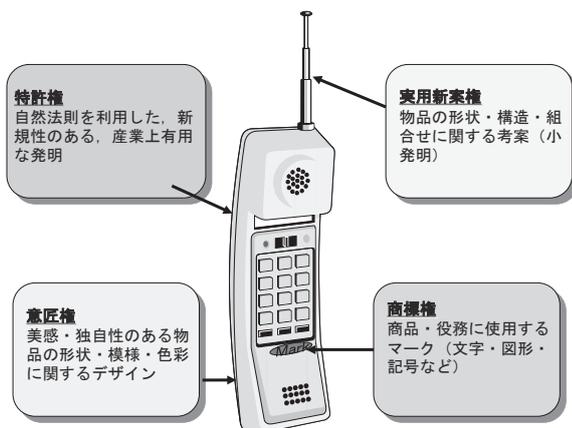


図1 一つの製品は多種類の権利で保護される

2.2 知財ミックスに関する知的資産

知財ミックスに関する知的資産について確認する。「④無形資産」は「③知的資産」の上位概念である。人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ライセンス契約などの「③知的資産」の下位概念として、ブランド、営業秘密、ノウハウなどの「②知的財産」、特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権などの「①知的財産権」が存在する（図2）。詳細は4.2で議論する。

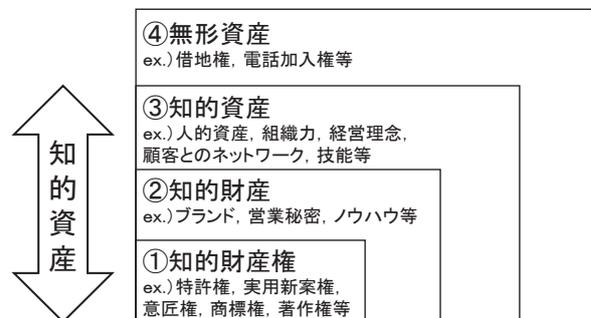


図2 知的資産（経済産業省資料⁵⁾ 引用加筆）

2.3 「知財の併用」に関する議論

(1) 知財の併用

世界銀行グループと経済協力開発機構(OECD)によって創設された「イノベーションポリシープラットフォーム (IPP)⁶⁾」では「知財の併用 (Combined uses of IP)」という用語が議論されている⁷⁾。「知財の併用」とは「単一の製品のさまざまな要素に対する法的保護を得るためにさまざまな種類の知財を使用すること」を指す。複数の知財を組み合わせる方法は、企業、事業を展開する業界及び提供する製品やサービスの種類によって異なるという。

ハイテク企業は、特許、意匠、商標、営業秘密の組み合わせを指し、ウェブデザイナーは、著作権、商標、データベースの保護から選択する。企業はビジネスの基礎となる特許が有効に

機能している間に、ブランド価値を構築して製品の評判を高めて、その後、商標により、ブランド価値と認知度に基づいて利益を得ることができる。アップル社のスマートフォン(iPhone)は典型例であるという。

「知財の併用」はイノベーションとも関係する。多くの企業は複数の知的財産権を使用して、自分たちの資産を模倣や侵害などから保護している。例えば、特許権と商標権を併用することで、特許権だけ、商標権だけの保護に比して、発明をより適切に保護できる。つまりイノベーションに適切なインセンティブを与えられる可能性がある。ダイソンの掃除機は、特許権、意匠権、商標権の使用によって革新的な製品の魅力を高めた成功例であり、コカ・コーラは、営業秘密と商標の併用の成功例とする。

これらの説明から「知財の併用」は日本で使用している「知財ミックス」と同じ概念と考えられる。

(2) 「知財の併用」のメリットに関する研究

とりわけ参考になるのが定量的な研究である。「知財の併用」を研究した論文として、IPPのサイトで引用されている論文に最近の論文も加えて、「知財の併用」により生じるメリットやレバレッジを確認する。各論文の重要な示唆はなるべく説明する。1番目のLevinらの論文はこの概念に関する最古の論文の1つである。3番目のCohenらの論文はLevinらとの比較が、4番目のParchomovskyらの論文は「知財の併用」の骨格と「商標権のレバレッジ」が明記されている点で重要である。

1) Levinら (1987年)⁸⁾

『産業研究開発からの収益の充当』で、特許制度よりも他の知財制度の方が一般的に重要と指摘。単独の特許の保護が重要なのは、多くの場合、医薬品をはじめとする少数の産業に限られる。特に、商標の重要性は過小評価されるべ

きではない。特許制度は一定期間の完全な「充当可能性(発明の独占)」を付与するものであるが、調査によると「充当可能性」は完全ではなく、多くの特許は回避することができる。また、特許が有効であることや侵害されていることを証明するための法的要件が厳しいため、ほとんど保護されない特許もある。また、公開された発明が最終的に競争力のある条件で普及するとは限らない。他方、特許製品のブランド名を確立するための投資(商標の取得など)は、特許そのものよりもメリットが長持ちする可能性がある。充当可能性の条件の性質と強さ、特許制度の働きに関する証拠は散在しており、体系的ではない。この論文では100以上の製造業における特許の使用可能性の状況の調査結果を分析した。

2) Arora (2006年)

『暗黙知のライセンス：知的財産権とノウハウの市場』において、技術移転には、特許の対象となる知識以上にノウハウの移転と使用許諾の契約が重要であることを指摘し、化学企業が特許と営業秘密を使って企業のバリューチェーンのさまざまな異なる要素を保護する方法を示唆した。技術の活用にはノウハウの移転が不可欠である。しかしノウハウは通常、体系化するのが難しく、移転費用がかかり、契約が困難である。特許とノウハウがライセンス契約で束ねられていると指摘した。

3) Cohenら (2000年)⁹⁾

『知的資産の保護：適切な条件と米国の製造会社が特許を取得する(又はしない)理由』では、1994年に米国の製造業部門の研究開発施設1,478カ所に実施したアンケート調査により、特許、営業秘密、リードタイムの優位性、マーケティングや製造能力の補完など、さまざまなメカニズムを用いて「発明による利益」は保護されていることを解明した。これらのメカニズムのうち、大半の製造業では「特許」があまり重視さ

れておらず、「営業秘密」と「リードタイム」が最も重視されている傾向にあると指摘した。

前述したLevinら（1987年）の調査結果と比較し、1980年代前半に比べて、大企業では特許への依存度がやや高くなっている可能性がある。また、製品のイノベーションを保護するために、ほとんどの産業で営業秘密が以前よりも多く使用されていることも判明した。

4) Parchomovskyら（2002年）

『知的財産の統合理論を目指して』では、「知財の束ね方」は、製品開発や商業化の初期段階で重要であるだけでなく、製品のライフサイクル全体に影響を及ぼす可能性があるとして指摘した。

2つの重要な相乗効果があるという。1つ目は、「ブランド・ロイヤリティ」の確立である。特許によって与えられる独占権によって、支配的なブランドを確立するために必要な広告費が削減できる可能性がある。成功例としてXeroxを挙げた。2つ目は、「ブランドの認知度」を逆利用して、特許による法的な保護期間をはるかに超えて拡大保護することができる点である。例えば、バイエル社のアスピリンは、特許が切れた後も、長期間、消費者に愛され続けた。特許と商標の組み合わせと共に、商標と営業秘密、商標と著作権の相乗効果についても議論した。

5) Mendonçaら（2004年）

『イノベーションと産業変化の指標としての商標』において、商標分析がイノベーション現象や産業変化のプロセスに関連する側面を捉えることに貢献すると示唆した。

6) Grahamら（2006年）

『ソフトウェアにおける著作権と商標の活用戦略の相補性』において、コンピュータ・ソフトウェア企業が著作権と商標を活用する際に、経営者の注意力や組織のリソースなど、IP戦略における不可分なインプットが共通していることから、補完性があることを実証的に示した。

7) OECDのMillot（2009年）

『製品およびマーケティングの革新の指標としての商標』で非技術的なイノベーションは、特にサービス産業において、経済の競争力と生産性向上の大きな要因となっていることを指摘。非技術的なイノベーションを定量化するための有力な候補として商標データを解析した。

8) その後の研究

Goffic(2008年)の『異なる製品に関連する以前の外国の地理的表示に基づく商標の取消』、Flikkemaら(2010年)の『イノベーションの指標としての新しい商標登録：ベネルクス商標データの探索的研究の結果』の研究が続いた。

2. 4 「IPバンドル」に関する議論

英国知的財産庁による『英国企業によるIPRバンドル（IPR bundles¹⁰⁾の使用（2013年¹¹⁾』では、非技術的なイノベーションは、特にサービス産業において、経済の競争力と生産性向上の大きな要因であるとした。この報告書では、「同一製品」に対する異なるタイプの知財権の使用を「IPバンドル」と呼ぶ。これは、「知財ミックス」や「知財の併用」と同じ概念と考えられる。この用語の使用は、英国系の研究で多いが、Parchomovskyら（2002年）の論文の「知財の束ね方」に由来するのかもしれない。

(1) 前後の研究

Aggarwalら(2009年)の『知的財産権バンドル（IPB）理論。ネットワークガバナンスによる技術開発における取引コストの管理』では、英国企業のデータベースで検討し、Hallら（2012年）の『英国企業にとっての特許の重要性（またはそうでない）』の研究に続いた。

Helmertsら（2013年）は、知財権を保有する英国企業のデータを用いて、製品レベルの分析をすると、特許と商標の両方を申請している企業のうち、これらをバンドルして使用している企業はごく一部であると指摘した。

Cominoら(2015年)は、企業はコスト主導型と市場主導型の両方の補完性を利用するために、2つ以上の保護メカニズム(特許、著作権、商標)を共同で使用することができる。ICT(情報通信技術)分野において、最も興味をそそられる事項の一つと指摘した。

Dernisら(2015)は、欧州連合知的財産庁(EUIPO)、欧州特許庁(EPO)、米国特許商標庁(USPTO)、日本国特許庁(JPO)における特許と商標の出願について研究した。バンドルを形成する可能性が最も高い企業は、化学、医薬品、食品、コンピュータ、電子産業に属していることが判明した。

(2) 国や地域の行政による研究

EUIPO(2020年)の『EU企業によるIPRバンドルの使用 2014-2015年¹²⁾』では、IPバンドルに関する学術文献は少なく、主に特許と商標の相互作用に焦点を当てており、時には営業秘密などの非公式な保護方法と組み合わせていると指摘した。EU企業がイノベーションを保護するために特許、商標、意匠を同時に使用しているかどうかを調べた。全加盟国の63,000社以上の企業を対象とした。

2021年11月、EUIPOは『知的財産権(IPR)集約型産業の先行指標¹³⁾』を発表した。IPR集約型産業の変化率の分析を、将来のトレンドの初期兆候を示す先行指標で補足したものである。IPR指標が加速期から減速期に変わる時期(またはその逆)を最大7ヶ月前に示すとした。

2. 5 小括(現状の知財ミックスの定義)

以上、主要な論文を紹介した。Levinら(1987年)の研究などを振り出しに、Cohenら(2000年)とParchomovskyら(2002年)がこの概念を発展させ、その後、多くの研究が続き、OECDのMillot(2009年)、英国知的財産庁の報告書(2013年)やEUIPOの報告書(2020年、2021年)な

どの政府関係者も議論に参加している。この概念を、日本では「知財ミックス」、米国では「知財の併用(Combined uses of IP)」, イギリスなどの欧州では「IPバンドル(IP bundles)」と呼んでいることが確認できた。日本はmix(混合する)、米国はcombine(組み合わせる)、英国はbundle(束ねる)と異なる動詞を使用している点が文化的には興味深い。

まとめると、現状の知財ミックスの定義は、「ある製品やサービスを『複数の知的財産(特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権等の知的財産権やブランド、営業秘密、地理的表示などの知的財産)やライセンス契約(知的資産)』で戦略的に保護することにより、ブランド・ロイヤリティやブランド認知度を活用する概念」と言える。

3. ビジネスモデルとは

3. 1 ビジネスモデルの定義

ビジネスモデル保護について検討する前に「ビジネスモデル」の定義を確認する。ジレットモデルなど、ビジネスモデルは大昔から存在しているが、1998年のステートストリートバンク事件以来、ビジネスモデル特許として「ビジネスモデル」の用語は知財関係者に広く知られた。しかし2000年前後の時代は、新規性のあるビジネスの仕組みを「ビジネス方法(ビジネスメソッド)」として特許取得し、競争優位を築くという概念に過ぎなかった。

ハーバードビジネス・スクール競争戦略研究所のジョアン・マグレッタ(2002年)は『ビジネスモデルの正しい定義¹⁴⁾』で、「顧客は誰で、顧客価値は何か(価値提案)」と「どのようにこの事業で儲けるか、どのような論理に基づき、適切なコストで顧客に提供するか(収益モデル)」の2つの問いに答える「物語(ストーリー)」がビジネスモデルであると定義した。

Zottら(2010年)の『ビジネスモデル¹⁵⁾』によると、ビジネスモデルの用語に明確な定義は無く、使用者の4割弱が曖昧なまま使用していると指摘。しかし、近年はビジネスモデルに関する考え方が大きく変質しているという。

3.2 ビジネスモデルの構成要素

近年、ビジネスモデルの理解には「ビジネスモデルキャンバス」の9つの構成要素での分析が通例である。前段階ではマイケル・ポーターを代表とする「ポジショニング派」とジェイ・バーニーを代表とする「ケイパビリティ派」の2つの経営戦略が対立する時期があったが、戦略が融合され新しい指標が誕生した¹⁶⁾(図3)。

KP キーパートナー キーパートナーは誰か?	KA 主要活動 主要活動は何をしているか?	VP 価値提案 顧客に何を提供できるか?	CR 顧客との関係性 顧客との関係性は?	CS 顧客セグメント 顧客は誰になるのか?
	KR キーリソース 主要リソースは何か?		CH チャンネル 価値をどうやって提供するか?	
CS コスト構造 どのようなコストが発生するか?		RS 収益の流れ 提供した価値の見返りは何か? その流れは?		

図3 ビジネスモデルキャンバス

三谷(2014年)は『ビジネスモデル全史¹⁷⁾』において、新旧のビジネスモデルの違いをターゲット、バリュー、ケイパビリティ、収益モデルの4つの構成要素を中心に説明した¹⁸⁾(図4)。まずは、この4つの構成要素を知財ミックスの観点からの補足と共に紹介する。

(1) ターゲット

従来は「顧客セグメントの絞り込み」が基本だったが、近年では「ステークホルダーの明確化」に拡大シフトした。現在は顧客だけでなく、取引業者を含めてビジネスに係わるステークホルダーが対象となる。

例えば、特許権、商標権や著作権の取得にお

いても、顧客だけでなく、材料や部品を供給してくれる取引企業やパッケージデザイナーなどのステークホルダーをも意識した戦略が必要ということと考えられる。

(2) バリュー

従来は「顧客への提供価値」だったが、近年では「全ステークホルダーで生まれる価値の総和(=TVC: Total Value Creation)」となった。したがって、企業と顧客間のB2Cのバリューだけでなく、部品や材料を供給してくれる取引企業や競合企業とのB2Bのバリューも考慮する必要がある。

例えば、インテルのマイクロプロセッサのように、半導体メーカーとパソコンメーカーがB2Bで取引する部品に商標を取得し、最終消費者にもアピールした「インテル・インサイド戦略¹⁹⁾」はターゲットの拡大と同時にTVCのバリューを向上した事例に該当する。

(3) ケイパビリティ

従来はヒト・モノ・カネの経営資源とオペレーションなどの「自社のバリューチェーン」を示していたが、近年では「他社や競合企業との協調などを含めたバリューネットワーク」を指す。

したがって、特許権などの「知的財産権(図2①)」とノウハウなどの「知的財産(図2②)」

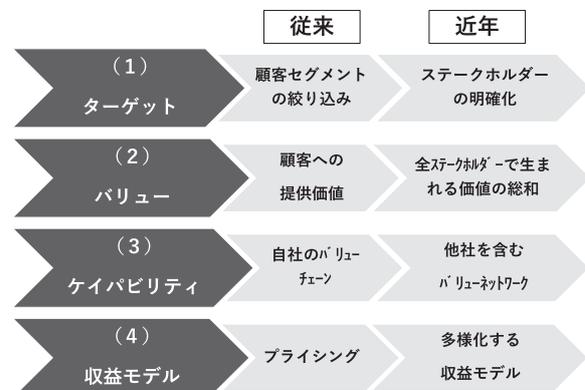


図4 ビジネスモデルの構成要素²⁰⁾

だけでなく、その上位概念である「知的資産（図2③）」の人材、技術、組織力、顧客とのネットワークやライセンス契約なども関係することとなる。例えば、近年の「オープンイノベーション」への注目は、ケイパビリティの変化を示す好例である。このため特許取得において、自社だけでなく、他社や競合企業との権利関係を調整し、標準化戦略や社会課題も考慮する必要性が増している。

(4) 収益モデル

従来の収益は「売上からコストを引いたプライシング」が主流であったが、近年では「フリーミアム」など生み出された価値を報酬として集める「収益モデル」などに多様化している。

例えば、PDFのように一般の者には無償配布し、業務で使用する者には有償販売するなど、新規参入の障壁を無くし、有償契約を促す効果的な収益方法が誕生している。

3. 3 小括（ビジネスモデルの定義）

近年、ビジネスモデルの分析・構築には「ビジネスモデルキャンバス」の9つの構成要素で検討することが通例となっているが、知財ミックスを議論するには9つでは多すぎる。前述した三谷の4要素を知財ミックスの観点で確認した結果、ビジネスモデル保護はこの4要素での議論が合理的と思われる。

そこで本稿ではビジネスモデルは「顧客を含めたステークホルダーが、他社を含むバリューネットワークの下、製品やサービスを含めた全ステークホルダーから生み出されるバリューを多様な収益モデルで集める仕組み」と定義する。

4. これからの知財ミックス戦略

このビジネスモデルを知財ミックス戦略で保護するには「知財ミックス戦略のパラメーターの追加が必要である」を仮説とし、検証する。

4. 1 知財ミックス戦略の主体

知財ミックス戦略を構成する要素を順に確認する。従来は、知財ミックス戦略の主体（企業Aとする）は顧客を中心にして知財ミックス戦略を策定した。今まで企業Aが商標を取得したのは、顧客が製品やサービスの購入時に迷わないようにするためだった。同時に、ビジネスのライバルとなる競合企業が参入できないように、別途、特許や営業秘密を活用した戦略を策定していた。知財ミックス戦略の主体（企業A）、顧客、競合企業だけを視野に入れた戦略だった。

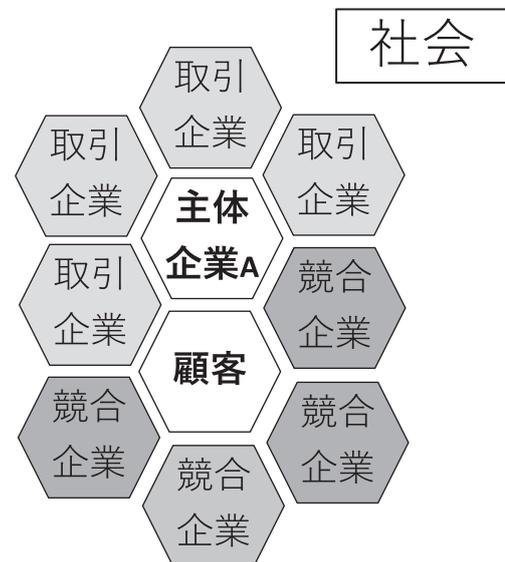


図5 近年の知財ミックスの関係者

ところで、近年では主体（企業A）と顧客が基本であることは変わらないが、部品や材料の納入企業であるB2Bの取引企業もステークホルダーに該当する。オープンイノベーションが典型例である。拡大したオープンイノベーションを考慮すると、競合企業との関係でも知財ミックス戦略が策定できる。社会との関係でも、利用主体（企業A）のSDGsなどの社会貢献を周知するなどのために、知財ミックス戦略が必要である。主体、顧客、競合企業、取引企業、社会が知財ミックスの主体であろう（図5）。

4. 2 知財ミックス戦略の客体

前述した主体（ターゲット）によって構成するバリューネットワークの下，それぞれのステークホルダーが生み出すバリューを知財ミックス戦略で回収する方法を検討する。まずは，各ステークホルダーが生み出しているバリューは何かを想定しながら，どの知財や知的資産であれば収益を回収できる仕組みが構築できるか。知財ミックス戦略の客体の議論である。客体の拡大を古い段階から確認する。

第1段階の知財ミックスは特許，実用新案，意匠の3つで検討されていた。この3つは変更出願できる範囲である。新幹線の先頭車両の空気抵抗を少なくする技術の特許で保護するか，意匠で保護するのか，両方で保護するのかなどが議論された。このように，知的財産権（図2①）の「特許権，実用新案権，意匠権」を中心に知財ミックスは考えられていた。

第2段階は，知的財産（図2②）にある「営業秘密」が組み込まれたことに始まる。考えてみれば，知財権の取得の前は「全て営業秘密」であるから，営業秘密が知財ミックス戦略に組み込まれることは自明である。もちろん出願などせず，営業秘密として継続利用する場合もある（図6）。



図6 出願や公開までは「全て営業秘密」

第3段階は，Parchomovskyら（2002年）が「商標権のレバレッジ」を指摘したため，欧米では商標権が知財ミックスの客体として広く認識された。同様に，Jennewein（2005）は，企業が

ブランディング活動と技術資産の開発の両方に投資することで，イノベーションのライフサイクルが長くなると結論づけた。Aaker（2007）もイノベーションが適切にブランド化（商標で保護）されている場合，イノベーションへの追加的なリターンが生じることを強調した。

第4段階は，Arora（2006年）の『暗黙知のライセンスング』の「ライセンス契約」などの知的資産が知財ミックス戦略として有効と指摘した時代である。すると，「知的資産（経営理念，顧客とのネットワーク，技能など：図2③）」も知財ミックスの対象（客体）として検討すべきと考えられる。

Grahamら（2006年）はソフトウェアの文脈で著作権との関係を指摘した。しかしながら，現時点では，絵画と製品とのブランド・ロイヤリティの関係を議論した事例は発見できない。

地理的表示に関する研究はあっても，「育成者権」について議論した海外の論文は見当たらない。日本ではいちごの「品種名：福岡S6号／商標名：あまおう」のような成功事例があり，実質的には知財ミックスの客体に含まれると考えられる。

そこで筆者は著作権と育成者権などの知的財産権（図2①）はもちろん，不正競争防止法関連の「商品等表示・商品形態（図2②）」，経営理念，技能などの知的資産（図2③の一部。全てが該当するとは考えていない）も知財ミックスの客体であり，重要性が増していることを指摘する。著作権については事例2，3で説明する。

4. 3 知的財産の保護期間

知的財産は「知的創造物についての権利」と「営業標識についての権利」に分けて説明されることがある（図7）。

Parchomovskyら（2002年）が指摘した「商標権のレバレッジ」により，特許期間を過ぎても製品やサービスが購入され続ける現象が起こ

る。注目すべきは、商標権は10年毎に要件を満たせば、更新登録できる点である。保護期間に上限が無いとも言える。すると、「営業標識についての権利」は、商号、商品等表示・商品形態（不正競争防止法）、地理的表示など、育成者権以外は保護期間の上限が無いことに気が付く。ブランド・ロイヤリティを保護する機能を「営業標識についての権利」に持たせることが社会の要請だったためであろう。つまり「営業標識についての権利」を取得し、「知的創造物についての権利」を組み合わせる。これがイノベーションからの収益の回収を長期間にする、レバレッジを構築するポイントと言える（図8）。

他方、「知的創造物についての権利」を見ると、「著作権」の権利期間は死後・公開後70年と比較的に長い。「営業秘密」は有用性、秘密管理性、非公知性の要件を満たしている限り、保護期間の上限はない。両者も注目すべきである。

同時に「権利設定の早さ」を保護期間の下位概念に入れたい。Parchomovskyら（2002年）は明確に指摘していないが、商標はどこ国でも権利設定が早い。これに比べて特許は遅れて権利設定される。意匠も権利設定は早い。戦略上、考慮すべき点である。事例1では出願の時間軸を意識した例を紹介する。

なお、著作権は日本では権利設定に掛る時間は「0」なので戦略的に使用すべきと考える。ただし著作権を立証するには準備が必要である

し手間も掛かる。欧米や中国では著作権登録が多用されていることを指摘しておく（日本にも著作権登録制度はある）。

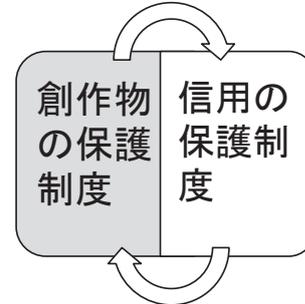


図8 従来の知財ミックスのイメージ

4. 4 訴訟期間が比較的短い知財制度

ビジネスを円滑に行うには、訴訟についての考慮も重要である。知的財産高等裁判所がホームページで公開している知財訴訟に関する平均審理期間のデータには「権利別」のデータの開示はない²¹⁾が、無効の抗弁の有無に関するデータは開示されている（表1）²²⁾。特許訴訟の74%に無効の抗弁がある。

無効の抗弁があると審理期間が長くなることは御存じの通りである。さらに訂正審判が特許庁に請求されると、審理時間が更に付加される。特許は意匠や商標とは異なり、権利の性質上、権利範囲（特許請求の範囲）の訂正が可能な制度設計となっている。厳しい訂正要件が課せられているが、訴訟において権利範囲が変更される可能性があることは留意が必要である。

他方、意匠、商標、著作権、商品等表示・商

知的創造物についての権利	営業標識についての権利
<ul style="list-style-type: none"> • 特許権 • 実用新案権 • 意匠権 • 著作権 • 育成者権 • 回路配置利用権 • 営業秘密（保護期間の上限無） 	<ul style="list-style-type: none"> • 商標権（更新可能） • 商号（保護期間の上限無） • 育成者権 • 商品等表示・商品形態（保護期間の上限無） • 地理的表示（保護期間の上限無）

図7 知的財産の種類

表1 無効の抗弁の有無・無効の抗弁に対する判断（知的財産高等裁判所のデータから作成）

	件数	割合
無効の抗弁なし	158	26%
無効の抗弁あり・判断なし	241	40%
無効の抗弁あり・特許有効判断	112	19%
無効の抗弁あり・特許無効判断	93	15%

品形態は、権利範囲の訂正手続が無いことに加えて、事実認定が比較的容易と言える。種苗法や地理的表示に関する訴訟は少ないが、これらは比較的審理期間は短いと考えられる。

4.5 小括（4つのパラメーター）

以上をまとめると、これからの知財ミックスの戦略は、主体は幅広いステークホルダーであること、客体は知的資産まで広げることと共に、「創作物の保護制度」、「信用の保護制度」、「訴訟期間が比較的短い制度」、「保護期間が長い（権利設定が早い、含む）制度」の4つのパラメーター（表2）を比較考量した戦略が重要と思う。

特に、特許と実用新案には○が一つしか付いていないので、弱点を補強するため、他の知財と組み合わせる必要であろう。今回は詳述しないが、特許には「保護範囲が広い」というメリットがある。プログラムの保護を例にすると、表現を保護する著作権ではプログラム言語などが変わると侵害とならない場合がある。技術思想を保護する特許が果たしている役割は大きい。

筆者が提案するこれからの知財ミックスのイメージはこの4つのパラメーターをぐるぐると比較考量して価値の総和（TVC）と収益の最

表2 知的財産と4つのパラメーターの関係（○：該当，△：やや該当：筆者作成）

知的財産	創作物の保護制度	信用の保護制度	訴訟期間が短い制度	保護期間が長い制度
特許	○			
実用新案	○			
意匠	○		○	
著作権	○		○	△
営業秘密	○			○
育成者権	○	○	○	
商標		○	○	○
地理的表示		○	○	○
商品等表示・商品形態		○	○	○

大化を図る戦略である（図9）。

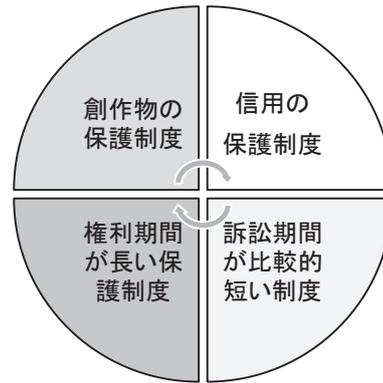


図9 これからの知財ミックスのイメージ

5. 知財ミックスによるビジネスモデル保護の具体例

5.1 事例1：ミーレ（特許，商標，意匠）

ミーレ（Miele）はドイツ企業であるが、日本でも超高級マンションに据え付けられている洗濯機、乾燥機で有名である。前述したEUIPOの報告書で紹介されている事例である。注目すべきは「時間軸（timeline）」の視座である（図10）。

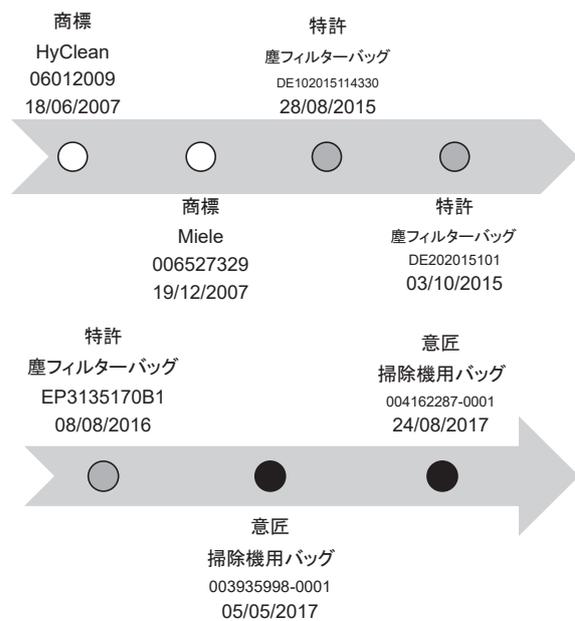


図10 ミーレ社の掃除機用バッグに関連するIPの出願時期（修正作成²³⁾）

2007年6月、ミーレ社は、家庭用電化製品、掃除機および関連製品の第7類を含む複数の区分で、商標「ハイクリーン (HyClean)」を、同年12月に商標「ミーレ (Miele)」を出願した。2015年8月と10月に「掃除機に使用するダストフィルターバッグ」に関する2つの特許をドイツで出願し、2016年8月にEPOに優先権主張をして特許出願した。2017年には「掃除機の袋の包装 (ロカルノ分類09.03)」と「掃除機の袋 (ロカルノ分類09.05)」を意匠出願した。

説明を要約すると、ミーレ社のビジネスモデルは、特許と意匠 (バッグ) によって保護され、マーケティングは、数年に渡って商標と意匠 (パッケージ：図10に記載無) によって支えられている。イノベーション、新規性、マーケティングの複雑な性質は、異なるタイプの知的財産権の異質性と補完することを示しているという。

筆者が指摘したい事項は「商標ファースト」である。この事例は、商標、特許、意匠の順に出願していて参考になる。特許は改良して追加出願する傾向があるし、優先権主張をして他国などに出願を行うことが多く、権利取得までに時間も掛かる。意匠は製品やパッケージのデザインはギリギリで決まり、デザイン変更も煩雑に起こるため出願時期は遅い方が妥当である。

しかし、何より重視しなければいけないのはブランド・ロイヤリティの基礎となる商標の取得である。早めに法的問題の無い商標を取得することが重要だ。知財ミックスには、権利取得の時期とタイミングの戦略が必要である。

5. 2 事例2：エルメス (著作権, ブランド, 経営理念)

特許や意匠を含まない知財ミックスの2つの事例を紹介する。技術が重要であることは言うまでもないが、ビジネスモデルの定義とした「顧客を含めたステークホルダーが、他社を含むバ

リューネットワークの下、製品やサービスを含めた全ステークホルダーから生み出されるバリューを多様な収益モデルで集める仕組み」を知財ミックス戦略が解決できることを直感的に理解されたい。“ゆるふわ”な事例で驚かれるだろう。

1837年、馬具工房として創業したエルメス (HERMÈS) の最初の社史は漫画である。筆者は『エルメス²⁴⁾』の著者の戸矢理衣奈からエルメスへの取材時の詳細な経緯を含めて教えて頂いた。エルメスの柔軟な発想に驚かされた。

出版時の社長のジャン＝ルイ・デュマ (Jean-Louis Dumas) が、エルメスの経営理念を伝えるメディアとして「漫画」を選んだ。文字や写真だけでは、創業当時の社会情勢や衣装などの文化的背景が伝わらず、真の経営理念への理解が困難と判断したからという。エルメスが出版社の中央公論社に依頼した際に「馬に乗れる人であり、馬を描ける人である」ことが漫画家の条件だった。世界で馬を一番美しく書ける漫画家の竹宮恵子が抜擢された。当初、竹宮はエルメスに関心が無かったが、エルメスのものづくりに対する姿勢に共感し、引き受けたという。

1997年、エルメスが漫画「エルメスの道」が販売された (図11)²⁵⁾。1801年、創業者のティエリ・エルメスの誕生から始まり、エルメスの代名詞である馬車マークの由来、正方形のスカーフが誕生した経緯などが描かれている。エルメスの約160年の歴史が当時の衣装や風物と共に描かれている。ビジュアル付きのストーリーは人間の心に長く深く明確に記憶される。

2021年3月、その後のストーリーを加えて新版『エルメスの道』が販売された²⁶⁾。初版と同じく漫画家の竹宮が手掛け、直近約20年間のエルメスの歴史について描き下ろした。本を販売したばかりなのに、本の内容 (漫画) はエルメスのサイト²⁷⁾ で全て読むことができる。本を売ることがエルメスの目的ではないことは明らか

である。

エルメスのロゴには意味がある。描かれているのは、馬車と従者のみで、主人は描かれていない(図12)。馬車の種類は「デュック」で、主人が馬車を操縦する四輪馬車である。本の冒頭で、「エルメスは最高の品物を用意しますが、それを御するのはお客様自身です」と説明されている。日本ではこのロゴは商標登録第1761831号として登録されているが、区分は「3 せっけん類, 歯磨き, 化粧品, 植物性天然香料, 動物性天然香料, 合成香料, 調合香料, 精油からなる食品香料, 薫香」のみである。(文字商標は多くの区分で取得されている。)

商標の有無にかかわらず、図11のオレンジの包装紙とリボンをみたらエルメスだと顧客は簡単に認識できるだろう。ブランド・ロイヤリティが確立されているためである。(商品等表示でも保護されていると考えられる。)

エルメスは産業シフトに成功した企業でもあ

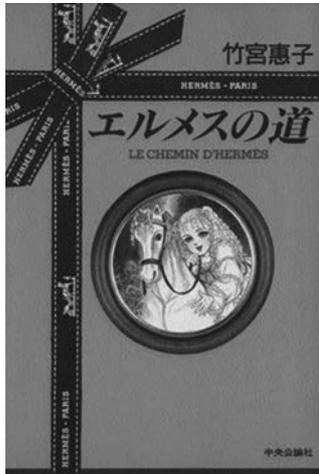


図11 初版の『エルメスの道』の表紙²⁸⁾

エルメス



図12 エルメスの商標 (登録第1761831号)

る。自動車が普及したことにより、馬車の需要が低下し、鞍や馬具を製造販売していたエルメスは経営が急速に傾いた。そんな最中、「サックオータ・クロア」という名の「鞍入れ」が「旅行鞆」として女性たちに支持を得た。3代目社長のエミール・モリス・エルメスはこれを契機として、馬具商からファッションブランドへと変身させた。

この本を読むと、エルメスのロイヤル顧客はますます増え、かつ強固になると考えられる。効果はこれだけではない。旧版もそうだったが、新版も販売時に多様なメディアが伝えている。出版元の中央公論新社、本の販売サイト、ブランド品を掲載しているファッション雑誌、ブランド品の中古品の買い取り業者のサイト、顧客のブログなど。エルメスには、顧客、中央公論新社、本の販売サイトなどの幅広いステークホルダーが構成するバリューネットワークの下、エルメスの製品やサービスの価値はますます高まり、中古品は活発に高値で売買され、本も売れ、エルメスのサイトへのアクセスも増え、エルメスへの理解や憧れなどが増大し、全ステークホルダーから生み出されるバリューが増えている。エルメスが製品を販売する源であるから多様な収益モデルで誰が儲けても源のエルメスが儲からないはずは無い。「絆」を大事にする」と新版のあとがきには含蓄のある言葉がある。

この事例では、ハンドバッグの金具の特許や意匠などを取って組み込まなかった。知財ミックス戦略には柔軟な発想でビジネスモデルのストーリーを保護し拡散することが重要である。

5. 3 事例3：六花亭（著作権、商標、経営方針）²⁹⁾

北海道の帯広の六花亭製菓株式会社は、「マルセイバターサンド」などの北海道ブランドの代表格といえるお菓子を製造販売している。

創業者の小田豊四郎については『お菓子の街

をつくった男～帯広・六花亭物語³⁰⁾』という子供向けの本で詳細を知ることができる。「帯広を、お菓子のおいしい街にしたい」という夢を胸に、お菓子の道一筋に生きる小田は厳しい修行の末、1933年に帯広でお菓子屋（帯広千秋庵）を開いた。その後、豊四郎がいろいろな試練を乗り越え、ホワイトチョコレートをはじめ、さまざまなお菓子を生みだしたことが分かりやすく紹介されている。

1955年、基本方針制定として『おいしいお菓子を作ろう 楽しいお買物の店を作ろう みんなのゆたかな生活を作ろう そして成長しよう』が策定された。

1960年、児童詩誌『サイロ』を創刊し、毎月1回の発行を続けている。当時の表紙絵と題字は山岳画家・坂本直行氏にお願いした。『サイロ』とは十勝の子供たちの詩を届けるため、毎月発行されている雑誌である。筆者が2010年に帯広本店に取材に行った際には『サイロ』創刊50周年の雑誌が展示されていた。企業が50年も前から積極的に地域での文化活動（メセナ活動）を実行していることに驚いた。前述の本によると、小田氏が郡山市の「柏屋」が発刊していた児童誌『青い窓』を読んで感動したことが発行のきっかけという。地元への貢献が経営理念の一つである。

坂本直行画伯について調べてみると、1906年（明治39年）に北海道で生まれ、北大の山岳部員として活躍し、1930年（昭和5年）から牧場を経営した人であった。彼は牧場経営の傍ら、四季折々の原野や山並みや地元の花々などを描き続けた。

1961年、坂本直行氏が描いた北海道の山野草を使った花柄包装紙が完成した。白地に色とりどりの可憐な花々が散りばめられている印象的な絵を御存じの方は多いだろう（図13）。

六花亭の花柄包装紙を知財ミックスの観点からみると、この包み紙は商標登録されているが、



図13 六花亭の包装紙・商標（登録第5829336号）

著作権でも保護されていることを指摘したい。この包装紙が模倣された場合、直ちに著作権侵害といえる。六花亭の意図的な戦略ではないだろうが、結果的にはこの絵が強力なブランド・ロイヤリティを作っている。六花亭ブランドは地域の子供たちのために描いた絵画に守られているといえる。

1982年に坂本画伯は他界されたので、2052年までは著作権として保護されている。しかし六花亭は、2015年にこの包装紙の絵柄を商標出願（登録第5829336号）した。著作権で保護されているのになぜ商標出願したのだろうか。

前述した本を読むと、社名の「千秋庵」をのれん分けの元の会社から使用中止を迫られたという。そこで、小田は当時の東大寺管長であった清水公照に相談し、「北海道を代表する菓子屋になるように」という願いを込め、北海道の代名詞とも言える雪の結晶に因んで「六花(りっか)」の名前を頂いた。1977年、社名を『六花亭』に商号変更した。この経緯を考えると、千秋庵の商号問題が、小田にブランド保護の強化、商標取得への行動を促したのかもしれない。

知財ミックスの観点からさらにどう考えるか。この事例からは、ビジネスモデルにおけるリーダーシップの重要性が読み取れる。小田のリーダーシップは、『おいしいお菓子を作ろう 楽しいお買物の店を作ろう みんなのゆたかな

生活を作ろう』そして成長しよう』である。

ビジネスモデルを考える際、先端技術やユニークなコンテンツを使って、製品やサービスを生み出し、顧客をワクワクさせ、一緒に作る取引企業も喜んで、競合企業も一緒に仕事をしたいくなるような世界観を開示することが重要である。生き馬の目を抜くビジネスでも、全てが敵ではないはずである。志が高く、夢のあるビジネスを牽引するリーダーには、顧客はもちろん、取引企業や競合企業や社会も魅了される。ターゲットを広げられれば、連動して収益も増加する。

6. 知財ミックスによるビジネスモデル保護の戦略

これまでの議論を踏まえて、これからの知財ミックス戦略をまとめる。

6.1 近年のビジネスモデルを理解する

(1) ビジネスモデル

ビジネスモデルとは、顧客を含めたステークホルダーが、他社を含むバリューネットワークの下、製品やサービスを含めた全ステークホルダーから生み出されるバリューを多様な収益モデルで集める仕組みである。

(2) ビジネスモデルの要素

顧客と取引企業だけでなく、競合企業や社会もターゲット（ステークホルダー）である。これらのプレーヤーがどのようなバリューを生じ、どのようなケイパビリティ（バリューネットワーク）の下で活動するかをイメージする。

生み出された価値を報酬として集めるには、金銭であれば契約や商取引などが必要である。他方、金銭以外の報酬は契約や商取引では得られない。真の収益とは何かを整理しておくことが重要である。

6.2 新しい知財ミックス戦略を理解する

(1) 知財ミックスの主体

ビジネスモデルのターゲットと同じである。

(2) 知財ミックスの客体

知的財産権、知的財産はもちろん、知的資産まで含めて幅広く捉える。事例2と3は知的資産の「経営方針」を組み込み、ビジネスモデルの実効性と効果を高めたものである。

(3) 4つのパラメーター

「創作物の保護制度」、「信用の保護制度」、「訴訟期間が比較的短い制度」、「保護期間が長い制度」の観点から、それぞれの知財の強みと弱みを理解し、効果的な組み合わせを考える。ただし、権利取得には時間とコストが掛かるので、経済的な観点からも妥当性を比較考量することが重要である。

(4) 戦略の留意点

1) 商標を早目に取得する

製品やサービスに、適用する技術や仕様を変更することはよくあるが、販売後にネーミングを変えることは極めて困難である。したがって、無効理由などが無い商標の早めの取得が重要である。

2) 商標以外の知財権の取得時期を計る

製品の種類、業界の動きやサービスの販売時期などを考慮して、特許や意匠などの権利取得までにかかる時間と手続の負担を計算する。ブランド・ロイヤリティの状態を見極め、権利取得の時期とタイミングを計る。

3) ユニークなストーリーを作る

同じビジネスモデルでは価格競争などに引き込まれる可能性が高い。発想を柔軟にして、ユニークなストーリーを作り、ブルーオーシャンを狙うことが重要である。

4) リーダーシップを発揮する

ビジネスモデルの実現には、リーダーシップの発揮が必須である。事例2と3でも示したが、アップル創業者のスティーブ・ジョブズ、アマゾン前CEOのジェフ・ベゾス、テスラCEOのイーロン・マスクなどが強力なリーダーシップによるビジネスモデルの構築の重要性を証明している。

7. おわりに

知財ミックスの概念のルーツを探索し、これからの知財ミックスの方向性を議論した。この結果、これからの知財ミックス戦略には4つのパラメーターでの検討が必要であると考えられる。

近年、ますます知財の範囲は広がっている。日本では、2015年から音、色などの商標が認められ、2019年の意匠法改正では、従来の保護対象が「物品」に限定されていたところ、新たに「画像」「建築物」「内装」のデザインが登録可能になっている。

どのビジネスで、どの知財を組み合わせることがベストであるかの実証研究はまだ少ない。異なる知財の相互作用を理解することは、ビジネス上、そして政策立案者にとって重要な事項である。さらなる議論を期待する。

注 記

- 1) 本稿では、「知的財産」や「知的財産権」を「知財」と記載することを基本とする。外国文献の翻訳箇所では原文に沿って「特許権」と表記するのが正しい場合でも、本稿では「権」を省略した記載に統一することを基本とした。
- 2) G-Searchの新聞横断検索で、読売新聞、朝日新聞、毎日新聞、産経新聞の全国紙では「知財ミックス」の記事は検索できなかった。専門紙の日刊工業新聞では4つの記事がヒットした。(2021年11月15日検索)
- 3) 日本経済新聞(2021年9月16日)
- 4) 筆者が特許庁に在職時、信州大学MOTでの講義で特許庁作成資料の許諾を得た。

- 5) 経済産業省
https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html
- 6) イノベーションポリシープラットフォームとは
<https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/frontpage/index.html>
- 7) イノベーションポリシープラットフォームの「知財の併用」
<https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/content/combined-uses-ip/index.html>
- 8) Levin, R., A. Klevorick, R. R. Nelson and S. G. Winter, "Appropriating the returns from industrial R&D", Brookings Papers on Economic Activity, 783-82, Brookings Institution, Washington, DC. (1987)
- 9) Cohen W, R. Nelson and J. Walsh, "Protecting their intellectual assets: Appropriability conditions and why U.S. manufacturing firms patent (or not)", NBER Working Paper 7552, National Bureau of Economic Research, Washington, DC. (2000)
- 10) 意匠権、特許権、商標権のうち、少なくとも2つの知的財産権の組み合わせを同一製品に使用することを原文では「IPR bundles」と表記している。議論の初期段階では「IPR bundles」だったが、その後、営業秘密も束ねられることとなり、「IRB理論」という用語が誕生した。近年では「IP bundles」とRを抜いた表記も多い。本稿では混乱を避けるため、報告書のタイトル以外は「IPバンドル」又は「IPB」を使用する。
- 11) UK IPO, "The use of intellectual property right bundles by firms in the UK", Report 2, UK Intellectual Property Office, 2013/28, London, UK (2013)
- 12) EUIPO, "Use of IPR bundles by EU firms 2014-2015" (2020)
- 13) EUIPO, "Leading indicators for IPR-intensive industries" (2021)
- 14) ハーバードビジネスレビュー：
<https://www.dhbr.net/articles/-/2433>
- 15) Zott & Amit, "Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research" (2010)
- 16) 「ポジショニング派」の流れをくむ指標は、VP (価

値提案), CR (顧客との関係性), CS (顧客セグメント) である。「ケイパビリティ派」の流れをくむ指標は, KP (キーパートナー), KA (主要活動), VP (価値提案: ポジショニング派との重複部分) である。

- 17) 三谷宏治, 『ビジネスモデル全史』, 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2014年, pp.49-51
- 18) 「ポジショニング派」の流れをくむ指標は, ①ターゲットと②バリューである。「ケイパビリティ派」の流れをくむ指標は③ケイパビリティである。
- 19) インテルは完成品 (PC) を作るメーカーではなく, マイクロプロセッサ (部品) を製造する半導体メーカーであるが, B2Bの顧客であるPCメーカー向けではなく, 完成品を使用する消費者に向けた企業ブランディングを行った。PCメーカーは新しいプロセッサに移行することを渋っていたが, インテルが新しいプロセッサの価値を消費者に伝えると, 消費者が「新しいプロセッサが搭載されているPC」を購入したいと要求 (PULL効果)。
- 20) 前掲注17) p.50の図を参考に筆者作成
- 21) 知的財産高等裁判所
<https://www.ip.courts.go.jp/documents/statistics/index.html>
- 22) 知的財産高等裁判所
<https://www.ip.courts.go.jp/vc-files/ip/>

2021/2020_sintoukei_h26_r2.pdf

- 23) 前掲注12) の13頁の図を基に, 筆者が一部修正して作成
- 24) 戸矢理衣奈『エルメス』(2004) 新潮新書
- 25) 竹宮恵子『エルメスの道』中央公論社 (1997), 現在, 初版の『エルメスの道』はコミック版のみが出版されている。
- 26) 竹宮恵子『新版 エルメスの道』中央公論新社 (2021)
- 27) エルメス社: <https://hermes-manga.com/>
- 28) 初版の表紙の画像
- 29) 六花亭:
<https://www.rokkatei.co.jp/recruitment/outline/history/>
- 30) 上条さなえ, 山中冬児「お菓子の街をつくった男〜帯広・六花亭物語」文溪堂 (1999)
(URL参照日は全て2021年11月15日)

参考文献

Parchomovsky, G. and P. Siegelman, "Towards an Integrated Theory of Intellectual Property", University of Connecticut School of Law Articles and Working Papers No.35, Univeristy of Connecticut, Hartford. (2002)

(原稿受領日 2021年12月6日)