

中小企業支援「知的財産経営プランニングブック」

第IV章 支援の進め方2 ～知的財産活動の目的・位置づけを設定する～



第IV章 支援の進め方2

～知的財産活動の目的・位置づけを設定する～

1 知的財産活動の目的・位置づけを考えるポイント

知的財産活動の定着を図るために、第Ⅱ章で説明したように、知的財産に関する汎用的な知識をベースにして、それぞれの企業の置かれている事業環境や経営課題を考慮しながら、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを設定すること、その目的を達成するために必要な知的財産活動を実践するための仕組みを整えることが必要と考えられる。このうち本章では、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを設定するための具体的な方法について検討する。

知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを考える上で重要なことは、第1に、**その目的・位置づけをできるだけ明確かつ具体的に設定すること**である。知的財産活動に力を入れるといつても、その目的が「競争力を高めるため」、位置づけは「知的財産を重視」といった抽象的なものであっては、関係者はそれらに基づいた戦略や行動指針を具体的にイメージすることができない。そのため、知的財産活動によって企業活動にどのような効果を求めるのか、目的・位置づけをできるだけ明確かつ具体的に設定することが求められるのである。

第2に、目的・位置づけをただ設定すればよいというものではなく、**その目的・位置づけが知的財産活動の関係者にも理解され、関係者の間に浸透していなければならぬ**。これは知的財産活動の限ったことではないが、企業において定められた活動方針は、それによって企業における個々の行動が規定されていなければ意味がなく、知的財産活動についても勿論例外ではない。そのため、支援者には、目的・位置づけをどのように設定するかということだけでなく、どのように浸透させるかという視点も求められるのである。

では、これらの2つのポイントを順にみていくことにしよう。

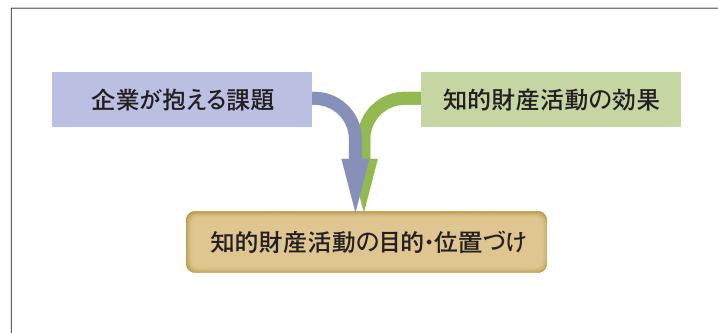
2 目的・位置づけを設定する

(1) 目的・位置づけを設定するために必要な要素

第Ⅱ章で説明したとおり、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを設定するためには、まず支援先企業の現状、特にその企業の事業モデルと、事業モデルを実現・強化するための経営課題を的確に把握することが必要である。その上で、その経営課題に対して知的財産活動が有効にはたらくもの

なのか、知的財産活動を実践することによって生じ得る多様な効果を検討して、その可能性を探ることになる。

このように、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを設定するためには、**支援先企業の現状から経営課題を的確に把握すること**、**知的財産活動を実践することによって生じ得る効果を理解しておくこと**という2つの要素が求められ、これらを重ね合わせることによって、支援先企業にとっての知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけが見えてくるはずである（図表13）。問診セットを用いたヒアリングによる現状把握の方法については第Ⅲ章で詳しく取り上げたので、本章では知的財産活動を実践することによって生じ得る効果について解説することとしたい。



【図表13】目的・位置づけの考え方

(2) 知的財産活動の効果

「知的財産活動の効果」について説明するといっても、何を今さら当たりまえのことを繰り返すのか、という印象を持たれてしまうかもしれない。

知的財産権とは、知的財産を独占的に利用することのできる権利であり、差止請求権と損害賠償請求権が認められる。したがって、積極的な効果として、排他的に事業を行うことや、ライセンス料等の収入を得ることなどが可能になる。また、消極的な効果として、他者の知的財産権の侵害を回避することができる。こうした効果は知的財産に関する一般的な教科書にも書かれていることであり、今さら繰り返すまでのことではない、と思われるのではないだろうか。

しかしながら、ここで重要なことは、「知的財産権の効力」と「知的財産活動の効果」を混同しないことである。

前者が特許権等の知的財産権が備えている法律的な効力であるのに対して、後者は知的財産活動という企業において行われる活動の事実上の効果を意味するものである。前者が法の予定している効力であるのに対して、現実の企業活動において、時として法の予定していなかった効果を生じさせる場合もある。企業の知的財産活動の支援者に対する期待は、法的なアドバイスのみにとどまるものでなく、企業

をどのように変革していくかという実態的なアドバイスにまで及ぶものである。支援先企業における知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを的確に設定するためには、前者の法律上の効力だけでなく、後者の事実上の効果も十分に理解しておくことが求められるのである。

では、「知的財産活動」とはどのような活動なのか。第Ⅱ章では「**知的財産制度を利用して知的財産を取り扱う企業活動**」と定義した。具体的には、

発明等の発掘	特許、意匠、商標等の出願と審査対応
営業秘密（ノウハウ）の管理	知的財産権の維持管理
知的財産権のライセンス等の契約対応	知的財産権の侵害対応
発明者への報奨制度の運用	

といった例が挙げられるが、知的財産活動の内容は、大きく2つの工程に分けて捉えることができる。

第1に、知的財産を明確化する、という工程である。

企業活動の中で新しいアイデアなどの知的財産が生まれた段階では、どの部分が企業にとっての財産となるものなのか明確ではない。対象が技術的なアイデアやノウハウなど、直接目に見えないものである場合はなおさらであるが、特許出願や営業秘密管理の対象を特定する過程で、何が知的財産の対象なのかが具体的に特定されて明確になる。これが知的財産活動の第1の工程であり、この工程で知的財産が明確化されるのである。

知的財産権の効力云々を考える以前の段階でも、この知的財産活動によって知的財産が明確化されるという工程により、次の①～③の効果が生じることになると考えられる。

知的財産を明確化することによる効果

- ① 無形資産を‘見える化’する
- ② 無形資産を‘財産化’する
- ③ 創意工夫を促進して社内を活性化する

第2に、明確化された知的財産が持つ効力（知的財産権の効力）を活用する、という工程である。

たとえば、知的財産を利用した事業を他の企業と提携して進める場合には、どのような条件で利用を認めるかを契約する必要が生じる。他人によって無断で知的財産を利用され、自社の事業に支障が生じるようになると、警告や訴訟などの対応が必要になる場合もある。明確化された知的財産が持つ効力を

活用することが知的財産活動の第2の工程であり、この工程では、知的財産が外部にはたらく力をどのように活かしていくのか、ということが課題になる。

知的財産が外部にはたらく力を活かすという第2の工程により、次の④～⑧の効果が生じることになると考えられる。

知的財産が外部にはたらく力を活かすことによる効果

- ④ 競合者間における競争力を強化する
- ⑤ 取引者間における主導権を確保する
- ⑥ 顧客の安心を保障する
- ⑦ 自社の強みを顧客に伝える
- ⑧ 協力関係をつなぐ

では、知的財産活動の8つの効果を、以下に具体的に見ていくことにしよう。

① 無形資産を‘見える化’する

技術力を強みとする中小企業であれば、日々の開発活動の中から、様々な新しい技術的アイデアが生まれているはずである。こうしたアイデアは通常は目には見えないものであり、特許を出願する、営業秘密を管理する、といった目的で対象を特定しないと、企業の中にどのような知的財産が生まれたのかが明らかにならない。目に見えない状態にあった無形の資産が、発明等を特定する作業を通じて、文章や図表などの形で知的財産として明確に‘見える化’されることが、知的財産活動の1つ目の効果である。

無形資産を‘見える化’することの意味については、2009年公表の「ココがポイント！知財戦略コンサルティング～中小企業経営に役立つ10の視点～」で紹介した株式会社ナベルの事例を参照のこと。特許出願の過程で発明を先行技術と対比する作業を通じて、技術者が自らの技術を客観的に理解し、新製品の提案力に結びついている事例である。

本年度の先進企業ヒアリングの中では、特許出願などの知的財産活動を、他社製品に対する独自性や優位性を確認する「提案型企業への意識改革のツール」と位置づけている、オオクマ電子株式会社の取組みが注目される。

Column

[オオクマ電子株式会社]

知的財産活動を通じて提案型企業への意識改革を推進

オオクマ電子株式会社は、熊本県に本社があり、電子基板、カスタム基板、画像処理機器などの委託設計・製造等を行っている企業である。同社は創業当時から他社とは異なる独自性のある商品や事業を目指していた。しかしながら、電子基板や画像処理機器などは、仕様が定まった中での設計レベルでの差異を出すことが難しく、他社と横並びになりやすい技術分野である。また、他社も独自性や提案力のある企業を標榜することが多く、実際の独自性や提案型が定着しているとは言いがたい状況であった。

このような環境下で、同社は「知的財産（特許）を提案型企業への意識改革のツール」として経営の根幹に使えることに取り組んでいる。この方向性を統括する責任者が、技術開発、営業、知的財産の全てを網羅的に横断する提案活動および業務管理を実施する。これら業務が知的財産活動に繋がっていない場合には、責任者が修正や確認を行っている。

この方向性によって、開発を行う際には、特許出願できるレベルであるかを基準として、その独自性や他社優位性を確認している。加えて、特許出願の審査の流れの中で、類似技術との差異化が十分に図られているかを客観的に判断し、不十分な場合には開発レベルの修正などにまで言及する。また営業部門が営業を行う際にも、自社技術が知的財産で裏付けられているかを担当者自らが理解した上で営業活動に取り組ませるようにしている。すなわち、知的財産の法的な効力や権利としての活用以前に、知的財産に求められる新規性や客觀性の考え方を、社員の意識改革に活用している。

同社は、この取り組みを更に発展させることで、新規事業の更なる発展をも図っていくものと考えられる。

（担当：全体会員会委員 溝口）

知的財産として‘見える化’することは、自社の強みを社内で共有する上でも有益である。本年度の先進企業ヒアリングの中から、株式会社オーティスが作成している「特許マップ」の例を紹介しておこう。

Column

[株式会社オーティス]

自社の知的財産を社内に周知させる「特許マップ」

雨樋受金具で国内シェアトップの建材メーカー、株式会社オーティスでは、自社製品に関連する特許権・意匠権・商標権が一覧できるように図示された「特許マップ」を作成している。この「特許マップ」は社内で知的財産業務の関係者以外にも配布され、自社製品の特徴となる要素が知的財産権と

いう形で明示され、社内に周知される仕組みになっている。

「特許マップ」というと、技術分野毎の特許保有状況を競合他社と比較して図示するなど、特許ポートフォリオの分析に用いられることが一般的であるが、当社ではそれとは異なる目的で作成、利用されている。当社では独自様式の「特許マップ」の利用によって、開発部門や営業部門などを含めた社内全体で自社製品の特徴や強みを共有できるようになっていることに加え、知的財産権を侵害している可能性のある他社製品を営業部門が発見していくといった効果も生じているとのことである。知的財産活動を通じて明らかになった自社の強みを社内で共有し、営業活動や侵害対応などにも効果を生じさせるという、是非参考にしてみたい取組み事例である。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

② 無形資産を‘財産化’する

「技術力のある企業」「ブランド力のある企業」といった場合に、その技術力やブランド力は本当に企業の財産と呼べる状態になっているであろうか。どのように優れた技術開発に取り組んでいたとしても、その成果が属人的なもので人材が去れば技術力も失われるような状態にある場合、その技術力は個人に属したままであって、企業の財産と呼べる状態にはなっていない。著名なロゴマークを使って事業展開をしている企業において、そのロゴマークの商標権が社長個人の名義になっていた場合、ブランド力が企業の財産になっているとはいえない。

知的財産活動に取り組み、技術開発やデザイン活動の成果、よく知られるようになったロゴマーク等の知的財産を、知的財産を生み出した企業の特許権、意匠権、商標権として登録すれば、その知的財産は企業の財産と呼べる状態になる。企業が投資したことによって得られた財産が企業名義の財産となることは、不動産等の有形資産の世界であれば当然のことである。企業が技術やデザインの開発、商品等の認知度向上に投資した成果を、明確な形で企業の財産にすること、そのために出願業務をはじめとする知的財産活動に取り組むことは、特に外部からの資金を受け入れている企業にとっては当然に求められることといえよう。

③ 創意工夫を促進して社内を活性化する

特許出願にせよ、営業秘密の管理にせよ、知的財産を管理するためには、対象を確定するためにその知的財産を創り出した者からの報告を受けなければならない。すなわち、知的財産活動を進めるために

は知的財産を創り出した者の協力が必要であり、誰がその知的財産を創り出したのかが明らかになる。そこで、知的財産活動に発明者等への報奨制度を絡めることによって、社員のやる気、創意工夫を促し、社内を活性化することが期待できるのである。

こうした創意工夫の促進による社内の活性化の具体例については、2009年公表の「ココがポイント！知財戦略コンサルティング～中小企業経営に役立つ10の視点～」で紹介したのはらプレスサービス株式会社や、2010年公表の「知的財産経営の定着に向けて」で紹介した昭和精工株式会社の取組みを参考のこと。サービス業や受注生産型の製造業において競争力を強化するためには、特定の知的財産に依存するのではなく、全体のレベルアップを図ることが求められるケースが多いため、これらの事例が参考になると思われる。

また、知的財産を創り出す者に対するインセンティブのみでなく、知的財産が自社の強みを示すアイデンティティとなり、企業全体のモチベーションの向上に結びついている例もある。本年度の先進事例ピアリングの中から、テンパール工業株式会社の事例を紹介しておこう。

Column

[テンパール工業株式会社]

知的財産活動は開発型メーカーとしての歴史そのもの

テンパール工業株式会社は、ブレーカ、分電盤が主力製品の電気機械器具メーカーである。これまでに経済産業大臣賞、科学技術長官賞など数々の表彰を受けてきており、開発型メーカーとして業界をリードしてきたが、大手電機メーカーと競合する分野のため、紛争対応を含めた知的財産活動は重要な位置づけに置かれてきた。

知的財産部門の充実した大手メーカーと市場で戦っていくためには、自社の強みを知的財産権で適切に保護すること、特許紛争などに適切に対応すること等の知的財産活動への取り組みが重要な経営課題となる。同社にとって、知的財産活動に力を入れることは、開発型メーカーとして市場で勝ち残るために必要不可欠な課題であり、毎年コンスタントに数十件の特許出願を継続するなど、開発業務と一体の活動として長年にわたる取り組みが継続されている。また、自社製品の特徴に結びつく知的財産は、自社製品の強みをアピールする立場にある営業部門も含めて、自社のアイデンティティを表象する存在ともなっている。

同社のパンフレットには、「テンパール工業の歴史は研究と技術開発の歴史」と謳われているが、研究と技術開発の成果である知的財産に対する取り組みも、まさに開発型メーカーとしての歴史そのものといえるものである。

(担当：マニュアルWG委員 土生)