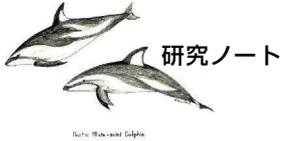


知財戦略経営の基本教養

～知財ブランドモデルの提唱～



玉井 誠一郎*

Basic education for strategic management of intellectual property
-IP brand model-

Key Words : Intellectual Property, Strategic management, IP, Brand

はじめに

知識経済社会とは、有形であるモノや金銭などに代わり、発明・特許・商標・著作権・ノウハウ・専門技術知識・資格などの無形な知的成果物が価値の源泉になる社会であるとされる。そのため政府は、2002年に知財（知的財産）の創造・保護・活用という知的創造サイクルを理念として産業競争力を強化する知財立国構想を立ち上げ推進している。

しかし、10年を経た現在、特許審査や裁判の迅速化などに一定の成果は見られるものの、政府による多額の支援、新設制度（特許流通アドバイザー制度、TLO（Technology Licensing Organization）、大学発ベンチャー1000社構想）などにも拘わらず知財そのものの質や活用はほとんど改善されておらず、国民の知財意識の向上や主眼とした大学知財の活用や理念である知財創造サイクルは回っておらず、一部の知財業界のみを利する施策にとどまっている。国や大企業は特許出願を奨励し、その結果、日本は出願大国になっているが、それに見合うリターンが得られていないし、貴重な技術情報が海外へ垂れ流し状態にある。つまり、依然として出願件数のみを競う管理知財（ノルマ知財）であって、経営に貢献する経営知財になっていないのである。この問題の本質は、知財に対する正しい知識・理解の不足やそれを経営に組み込み一体的に運営するマネジメント

ができていないことにあると考えられる。

建国の精神として憲法第1条で知財保護を掲げる米国は、基本財産権としての知財に対し極めて敏感であるのに対し、日本は財産意識が薄く知財ガードも緩い。その結果、日本が長年にわたり多額のイノベーション投資をしてきた先端技術（液晶、太陽電池、二次電池、薄形TVなど）がいざ量産になると中国や韓国にそのシェアを奪われたり、中国の新幹線特許出願のような事態になるわけである。保護なきイノベーションは慈善事業に過ぎない。ノーベル経済学賞のF.A. ハイエクの言った『自らの財産権を投げ出すものは隷属への道を歩む』ようにならないか危惧する。

知財立国の現状と課題

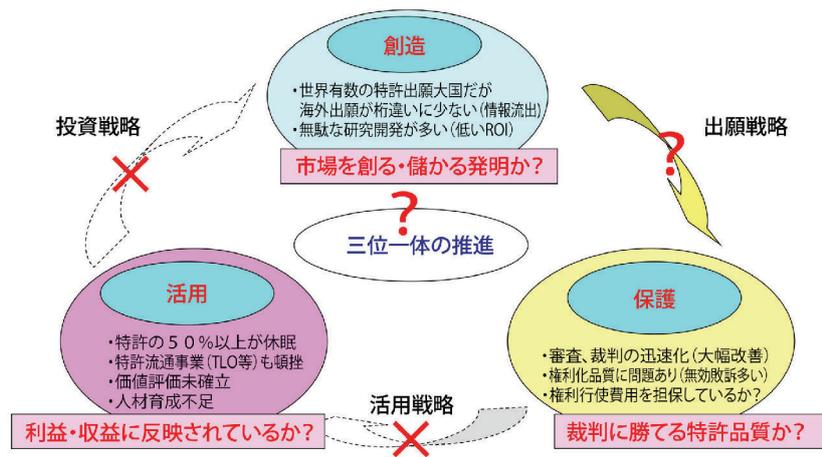
図1は、知財立国の理念である知的創造サイクルの現状を示したものである。以下、ステージ毎の現状課題を簡潔に述べたい。

【創造】日本は世界トップクラスの特許出願件数（昨年度35万件/年）を誇る。特許になるのはそのうちの1/4で残りは1年半後に特許庁のサーバーから全世界に公開される。海外出願が費用の関係で少ないこともあり海外で特許になるのは上記出願件数のうちの約7%である。つまり特許にならない無駄な出願（重複研究の多さ）がいかに多く、且つ出願件数の93%が海外では誰でも無料で使用できることになっていることは貴重な技術情報の海外への垂れ流しに他ならない。発明を創る開発現場での先行技術や特許の調査が不十分なこと、経済がグローバル化して技術輸出でも稼がないといけなのに国内出願のみの同士討ち状態、知財部門の活動パフォーマンスとしての出願件数（ノルマ主義）の追求のため発明の質が悪く、外部弁理士への丸投げが更に特許の質を落としている。

*Seiichiro TAMAI

1948年4月生
大阪大学大学院 工学研究科 溶接工学専攻
現在、一般財団法人 大阪大学産業科学研究協会 専務理事 大阪大学客員教授
学術博士 知的財産
TEL : 06-6879-8507
FAX : 06-6879-8507
E-mail : tamai@sanken.osaka-u.ac.jp





知財活動が経営活動に組み込まれていないため空回り

図1：理念である知的創造サイクルが回っていない

【保護】 発明を特許出願して財産権化するのであるが、この権利化品質が粗悪で裁判でしばしば特許無効（最初からその特許は無かったもの）になる。例えば、平成13年から17年の5年間の特許侵害訴訟で原告（特許権者）の勝率は28%、特許無効は敗訴原因の50%以上と聞くからあきれる。特許庁が特許法に基づき特許認可したものが裁判所で同じ法律に基づき無効とされた場合の責任は誰にあるのか？ 行政庁としての特許庁をはじめとして専門家とされる弁理士・弁護士責任は問われるべきであろう。

特許は、登録したら一安心ではない。誰がその権利侵害を調査し、裁判などを通じて権利行使するのか？ それは権利者が自分の費用で実施しなければ誰もしてくれない。つまり、権利を保護するとは権利行使することまでを含むものであるから、出願費用に加えてその一桁以上多い権利行使費用（侵害調査や裁判費用など）を担保していないと不発弾や空鉄砲の類になり、侵害者には痛くもかゆくもないものになる。

【活用】 現在日本には約100万件の特許がある。しかし、せっかく高額な出願登録費用や維持年金を払っている特許もその50%以上が活用されず休眠している。大学の基礎研究から生まれる特許は価値が高く活用すべきとの発想から大学発明を特許出願して企業に売り込むTLOという組織（現在国内で40数組織）が創設されたが、支援母体の経産省などの支援金が終了になるのに併せてほとんどが立ち行かなくなっている。このことは、事業化には特許だけ

ではなくそれに関わるノウハウや設計情報を含めたものが必要で、単なる特許のみのライセンスは困難であることを示している。現に日本の大学機関全体の特許ライセンス総収入は10億円足らず、そのための出願費用や人件費を合わせた総コストはこの数十倍であることを考えると、とても経営的に成り立つものでないことは明らかである。

活用に関して、製造業の場合は、ニセモノや模造品からのブランド防衛を含む独占的利益確保や設計自由度確保のためのクロスライセンスを目的にすべきである。ライセンス収入で稼ぐのは個人発明家や大学などのモノづくりをしない事業者で、サービス業では自社のサービスのデファクト化のためにあえて基本特許を無償公開する場合もある。日本ではこの活用がほとんど機能していないのが実情である。この原因は、知財活動の評価指標の問題つまり利益への貢献ではなく出願件数で評価していること、投資回収（ROI：利益÷投資）が問われないこと、訴訟費用を担保していないこと、活用側から創造や保護ステージへのフィードバックがなく学習進化ができない蝸壺的な仕組みなどにあると考えられる。

特許の本質の理解について

知財、特に特許の本質について明確にしておきたい。

1. 特許は、排他権であって実施権ではない。
特許は、それを独占的に実施できる権利ではない。特許は、他人の特許の上にくらでも取れる。例え

ば、P1という特許が構成要件AとBとから成り立っていたとする ($P1=A+B$)。これに対し、この特許の改良特許としてCという改良要素を付加したP2という特許が成立したとする ($P2=P1+C=A+B+C$)。この場合、特許P2は特許P1の土地の上に立つ家のようなもので特許P1を侵害している(踏んでおり排他される)ことになる。つまり実施するには特許P1の権利者の許可がいる。技術の体系や進歩の過程をたどればこのように改良の連続であり、その知的成果物が知財化されていた場合はその知財を踏むことになる。このように発明や特許には主従関係があることを認識して自らの発明や特許の立ち位置を先行技術からよく調査しておくことは極めて重要である。

ところで、基本といわれる特許を取られればそれでおしまいか? そうとは限らない。商品化に必須の顧客価値を生む改良特許は基本特許と等価な価値がある。何故ならどちらが欠けても価値ある商品が創れないからである。この場合は、両者の話し合いでクロスライセンスになる。代替手段のある特許は、排他力が弱いので価値は低いことは言うまでもない。

2. 特許は言葉の戦争である。

特許とは、発明・技術内容を日本語で権利書(例えて言えば契約書)にしたものである。特許法36条に規定してあるように当業者が再現できるほどに明確に開示していなければ実施可能要件違反で無効になる。ところが、権利者は出来るだけ広く権利を

取るためにファジー(曖昧)な言葉や表現を用いて(解釈によって)権利範囲を広げたり一部を隠したりする。昔の談合時代の日本ではそれで都合が良かったのかもしれないが今日のグローバル時代には通用しない。日本語は、小説のような情緒的な日本語(文化としての日本語)と学術論文のような論理的で世界に通用する日本語(文明としての日本語)の2種類がある。特許文書は後者でなければならない。後者は機械翻訳にかかる日本語である。最初の日本語が重要で、どちらにでも解釈できるようなファジーな文書は裁判では負ける。まさに『ファジー(曖昧)は諸悪の根源』とは至言である。

特許明細書は、技術報告書と同じであるから当該技術や関係情報に精通した技術者本人が文明の日本語で書くべきである。発明提案書のような1~2枚の書類で外部弁理士に外注すると技術に精通していないためファジーな文書が作られ、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となり権利行使不能な不良特許の出現となる。

3. 特許の価値評価

図2は、特許の価値を定式化したものである。その価値は、使用量(市場性)と権利行使力の積で決まる。いくら強い特許といっても世界で数個しか使用していなければ価値は低いし、億個単位の携帯電話に使用していても権利行使力が低いと価値は低い。権利行使力とは、特許品質(特許法違反で無効にならないなど)、侵害発見容易性、侵害調査・裁判資金、

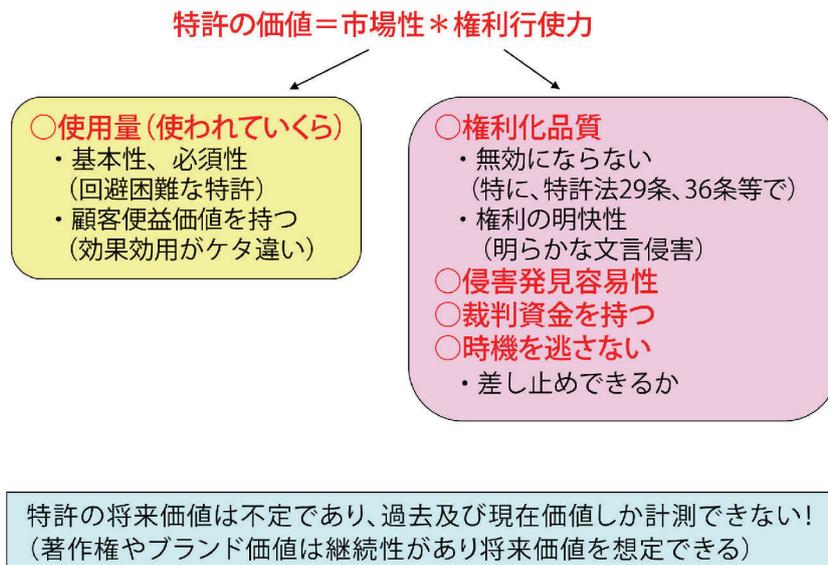


図2: 特許の価値は、市場性(使用量)と権利行使力で決まる

時機を逃してないか（差し止めのための時機や損害賠償証拠収集の時効）で決まるものである。

知財の価値評価は、著作権やブランド商標のようにしばらくはその価値が継続するようなものは将来価値を現在価値に割り引く手法が有効であるが、特許のようにいきなり裁判で無効になるような権利は現在価値しか評価できないと考えるべきであろう。

知財（戦略）経営とは何か

知財経営とは何かを問えば百人百様の答えが返ってくる。しかし、知財経営の基本目的は、図3に示すように独占による事業優位であり、その手段として知的成果物をコントロールできるように知財化しなければならない。知財化するとは、まずは人の頭にあるものをドキュメント化（文書化）することである。文書化したモノづくり情報や営業情報を守秘知財にして社内金庫に秘密管理し、他者が同じ技術の特許化しても先使用权による通常実施権を確保し、人材流動に伴う情報流出を不正競争防止法（営業秘密など）で防止する。そして、この中から侵害発見容易なものを開示知財として出願し、差し止めなどの強い排他権を行使して事業の独占を図る方法である。筆者は、第3図を知財の氷山と呼んでいる。加えて重要なことは、知財の安全性を確保することである。既に述べたように特許になっても他の特許を踏んでいたりする。

従って、知財経営の第一の基本は、他社知財の調

査とその対策（非侵害化、無効化、ライセンスになるなど）を開発時点で開発のプロセス（デザインレビュー）に組み込み、経営者がステージごとに確認し承認してゆくことである。調査・出願・活用の項目を開発プロセスにあわせて実行し、まさに図1の知的創造サイクルを事業戦略・研究開発戦略・知財戦略の三位一体運営で回してゆくことこそが知財経営である。知財資産は、開示知財と守秘知財の総計で考え、投資回収（ROI）で判断することが重要である。

図4は、知財マネジメントレベルを表したもので、基本となる知財安全性確保からブランド価値に活かすまでの具体レベルを示したものである。ほとんどの日本企業は、知財安全性の確保がそれ以下のレベルにあるのが現状である。米国では、これを経営品質改善活動にならって一歩ずつ高めてゆく活動が求められている。

国民知財運動を先導する知財ブランドモデルの提唱

知財の本来の目的は、独占的利益の確保やニセモノからの防衛である。これを市場の目を利用して達成するモデルや国民の知財意識を向上するモデルは存在しない。商品に使用されている知財は隠され識別が困難になっているためである。このため予期せぬ訴訟や重複開発などが起こる。これを解決する新しいモデルとして、知財によるブランド形成モデル（知財ブランドモデル）を提唱したい。このモデルは、

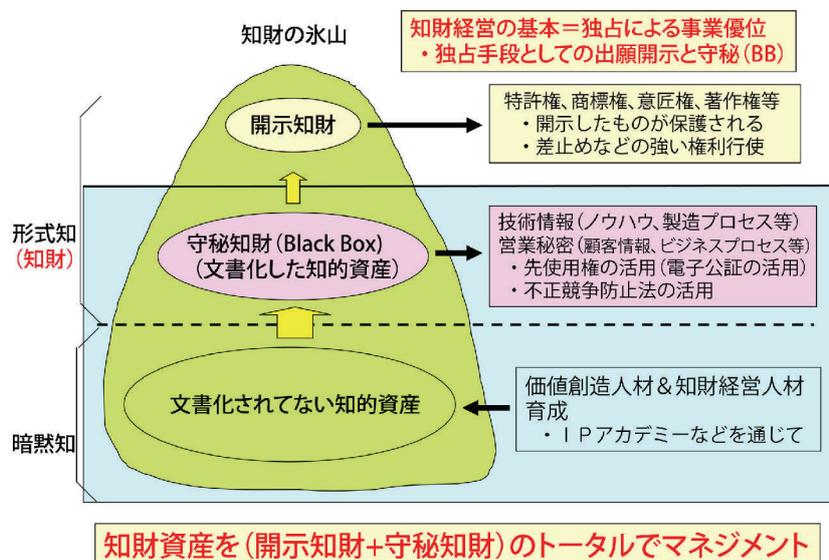


図3：知財の氷山モデル

○知財経営の最高峰は、戦わずして勝つ **知財ブランド** を確立することである

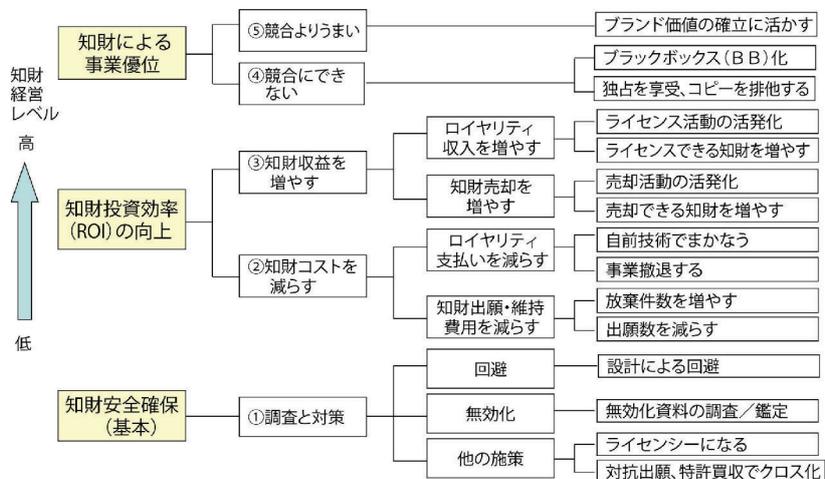
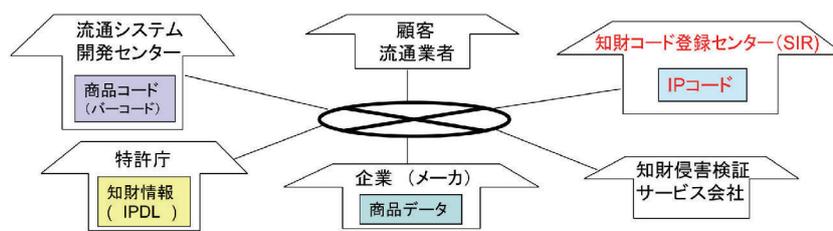


図4：知財経営におけるマネジメントレベル



商品コード	アイテム情報	商品属性と使用知財	リンク情報
 4912345678904	ノートPC、AB-123 〇〇電器製、	業界最軽量800G (知財コード:P123450001)	http://www.abc.co.jp
知財コード	書誌情報	概要、特徴	リンク情報
P123450001	日本特許第450012号 「構造体」、権利者:〇〇	AA構造をBBとCCで構成 することにより軽量化	http://www.jpo.co.jp

図5：知財情報提供システムの構築例

身近な商品に使用されている知財をその商品価値（仕様など）に関連して開示することにより、商品の利益やブランド価値を形成するものである。図5に示すように、知財と商品価値（この例では業界最軽量）を結びつける知財コード（IPコード）を知財コード登録センターに登録し、それを商品コード（バーコード）と併せて商品やカタログなどに添付し、流通業者や顧客がIPコードを登録センターに問い合わせることにより自由にその内容を知ることができるようにするものである。守秘知財にもIPコードを与え、これが先使用权で守られたものであることを明確にする。これにより、市場において例えば手

ぶれ防止機能カメラが複数存在する場合も、知財で守られたものとそうでないものとを容易に識別できるようにして、商品価値（利益）確保、知財侵害発見、重複開発防止、国民の知財意識の向上を先導するものである。筆者は、このモデルを推進する中核組織として知財ブランド協会（SIR）なる団体の設立を計画中である。

まとめ

以上、知財立国の現状、知財経営とその革新について概要を述べてきた。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、裁判などを主導して大きな成果をあげてきた。そして今後の知識経済社会に対応した新しいモデル（知財ブランドモデル）の提唱とともにこの経験・知見を活かして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。

本稿では紙面の関係から雑駁な紹介になった。体系的な知識習得にご興味がある方は、拙著『知財戦略経営概論』（日刊工業新聞社刊）や今後刊行予定

の『知財インテリジェンス』（大阪大学出版会）を参照いただければ幸いである。

また、筆者の属する一般財団法人は、74年前に大阪の財界人が寄付金を募り現在の大阪大学産業科学研究所を設立した財団で、現在知財経営セミナー『IPアカデミー』を東京・大阪で実施している。詳細は、下記協会HPの知財事業などを参照願いたい。
HP：<http://www.sanken.osaka-u.ac.jp/RAIS/>
メール：tamai@sanken.osaka-u.ac.jp

