

〔論文〕

## 知的財産権の地域活性化への活用に関する基礎的考察

——保護期間による限界とその対策——

木 棚 照 一・浅 野 卓

名古屋学院大学 / 浅野国際特許事務所

### 要 旨

2014年度から「アイデアからの地域活性化とビジネス創出」という課題を立てて知的財産の創出とその権利保護による地域活性化の問題に取り組んできた。その中で、知的財産をどのように権利として保護を受け、それをどのように活用すれば地域活性化に役立つかを考えてきた。本稿は、クォーツ式時計の技術に例を取りながら、知的財産権の現代的な活用のあり方を基礎理論的な観点から考察したものである。

**キーワード：**知的財産経営，地域活性化，コモディティ化，保護期間の限界，  
ライフ・サイクル・マネジメント

## Fundamental Analysis on the Exploitation of Intellectual Property Rights for the Regional Activation

——Limitations due to Term of Protection and Corresponding Solution——

Shoichi KIDANA, Takashi ASANO

Nagoya Gakuin University, ASANO Patent & Mark Attorneys

---

\* 本研究は、2014年度名古屋学院大学地域志向教育研究経費の補助を受けて実施したものである。

発行日 2015年12月31日

## 1. はじめに

### (1) 問題意識

愛知県は、過去35年間製造業の出荷額が日本一を連続して記録してきたといわれている。この地域はモノづくりの日本の拠点として重要な役割を果たしてきた。ところが、昨今、自動車や家電をはじめとした日本のモノ作りは、成長著しいアジアのメーカーに世界市場におけるシェアを明け渡している。この状況は、名古屋を中心とする中部地区においても、産業構造のすそ野を支える地域産業に多大な影響を及ぼしている。

このような現状の原因を知的財産権の側面から分析し、その対策を考察し、解決のための知的財産権の現代的活用について考えてみたい。今回の分析対象としては、日本がイノベーションを牽引し続け、世界のどの国においても普及している「クォーツ式腕時計」を取り上げてみることにする。

### (2) 統合型企業のジレンマ

現在、クォーツ式腕時計は「コモディティ化」<sup>1)</sup>している。すなわち、榊原清則<sup>2)</sup>によれば、「世界の時計産業における日本の現況を要約的に記述すれば、次の3点が重要である。第1は、この分野の代表的なイノベーションに先行的に成功した結果として、日本が完成品の世界市場で高いシェアを占めていることである。第2は、時計のキーデバイス（重要部品）であるムーブメントでも「事実上の標準」（デファクト）をとり、その結果ムーブメント市場でも日本が世界を支配していることである。そしてそれにもかかわらず、第3は、日本メーカーの時計事業は赤字ではないにせよ、抜群に儲かったかつてのような輝きはないと推測されることである」という。

クォーツ式腕時計がコモディティ化した重要な要因として、榊原は、①オープンな特許政策と、②統合型企業のジレンマの構造を挙げる。

オープンな特許政策について、榊原によると、「日本は世界中でクォーツ式時計を量産・普及することを戦略としていたので、できるだけ技術の特許化する方向で取り組み、しかもその権利を惜しむことなく諸国・諸メーカーに譲渡した」と言う。<sup>3)</sup>つまり、コア技術を含めて、あらゆる技術をオープンにしたのである。

また、統合型企業のジレンマの構造について、榊原の見解を要約すると、下記ようになる<sup>4)</sup>。

まず、自社完成品の構想力強化・製品力強化のために、第1段階として、「キーデバイスを内製化」する。

キーデバイスの内製化は、投資負担が大きく、部品も製品も高すぎるため、第2段階として、

- 
- 1) コモディティ化について確定した定義はないように見受けられるが、本稿では、差別化が困難となり、低価格化（価格競争）に陥った状態を指す。
  - 2) 榊原清則『イノベーションの収益化：技術経営の課題と分析』（有斐閣、2005年）211頁。
  - 3) 榊原・前掲注2 225頁。
  - 4) 榊原・前掲注2 209～243頁参照。

「大量生産によるコストダウン」が図られる。<sup>5)</sup>

しかし、大量生産によるコストダウンには、まとまった大きさの設備投資が必要であり、開発投資と設備投資の回収のプレッシャーが大きくなるため、第3段階として、「量産規模の一層の拡大」が図られる。

しかしながら、量産規模の一層の拡大により、合理性をもった部品生産の最小最適規模が、自社完成品向けの社内消費量を大きく上回るため、第4段階として、「キーデバイスの外販」が行われる。

それでも、キーデバイスの外販により、競業企業も同種の部品を利用できるようになる可能性が高く、完成品市場の製品価格が低下するプレッシャーが生まれるため、最終段階として、「自社完成品のコモディティ化」に陥る。

上記の5つの要因、すなわち、①オープンな特許政策と②総合型企業のジレンマの構造に関する4つのポイントである1)キーデバイスの内製化、2)大量生産によるコストダウン、3)量産規模の一層の拡大、4)キーデバイスの外販のうち、1つまたは複数がなされなければ、または、解消されていれば、クォーツ式腕時計のコモディティ化が防がれ、あるいは遅らせることができたものと考えられる。

### (3) 日本企業の特許出願動向

統合型企業のジレンマの構造は、クォーツ式腕時計に限ったことではない。お気づきのように、各段階において、経営者は必ずしも誤った判断をしているとは言えない。むしろ、どの会社にも当てはまりうる構造と言える。それゆえ、統合型企業のジレンマなのである。

例えば、次頁上の図<sup>6)</sup>のように、かつて日本が得意とした「カーナビ」や「リチウムイオン電池」「DVDプレイヤー」「液晶パネル」「DRAMメモリー」は、1997年から2007年の世界市場の伸びが右肩上がりであるのに対し、これに反比例するように日本の世界市場のシェアは右肩下がりとなっている。これらの事業においても、少なからず統合型企業のジレンマと同様の構造が存在していたと推測される。

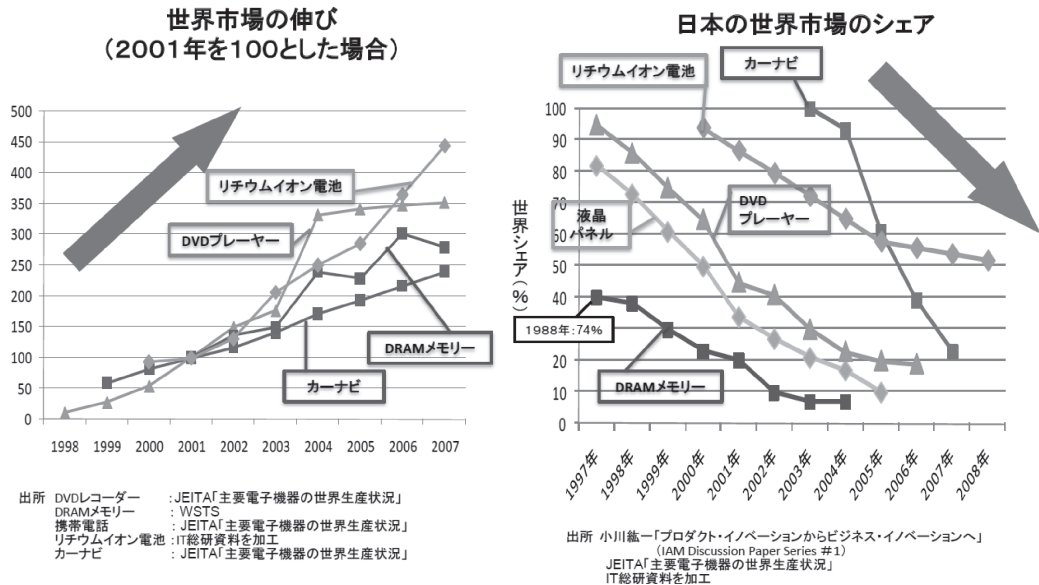
---

5) なお、榊原・前掲注2 240頁では、「キーデバイス重視とその内製化は一般的には『勝利の方程式』であることを、ここで改めて確認しておきたい。『単なる組立屋』の競争力がいかに脆弱かは、古くは造船業から近年のデジタル家電まで、新旧の経験がわれわれに教える周知の事実である、と指摘されている。

6) 経済産業省『日本の産業を巡る現状と課題』（2010年）26頁。

## 世界市場の伸びに伴い、日本のシェアが急速に縮小

⇒ 特定企業や特定製品の問題ではなく、日本企業のビジネスモデルの問題



上図の現象に対し、知財業界では下記のような見解があった。すなわち、不況により、日本企業の特許出願件数が減少したために、アジアのメーカーが日本の技術を模倣し、廉価な製品を投入したためであると。

しかし、下図<sup>7)</sup>のように、1997年から2007年の期間、日本の特許出願件数は減っていない。

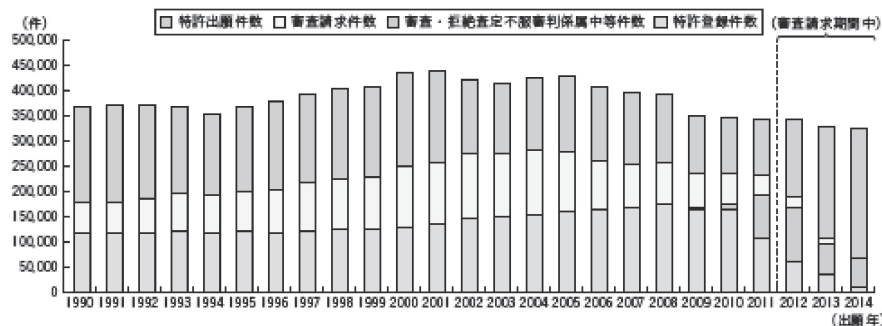
その後の2005年から2014年においても、日本の特許出願件数は緩やかに減少しているが、同時期の日本のPCT国際出願件数はそれ以上に増加している。日本から海外への特許出願件数自体も増加している。すなわち、企業活動のグローバル化に伴い、日本国内のみの出願からPCTによる国際出願にシフトしただけであり、日本企業の特許出願件数自体は変化していないものと思われる<sup>8)</sup>。

むしろ、上図の現象は、次項に述べる「知的財産権の存続期間による限界」と合わせて捉えるべき問題と考える。

7) 経済産業省特許庁『特許行政年次報告書2015年版』(2015年)

8) 日本企業の国際出願の増加自体は、技術市場の国際化に伴い新たな技術の移転や実施許諾システムの開発という観点からも重要なことである。この点については、木棚照一「アジアにおける知的財産法の展開—WTO/TRIPS成立とその影響」今泉慎也編『国際ルール形成と開発途上国—グローバル化する経済法制改革』(アジア経済研究所, 2007年) 113~114頁, 同『『グローバル・テクノマート』の法的基盤研究』2013年11月28日の中部経済新聞 8頁参照。

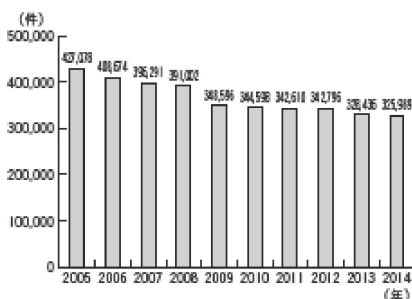
1-1-7 図 出願年別で見る特許出願件数と審査請求件数と特許登録件数の推移 (1990-2014)



出願年	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
特許出願件数	367,534	369,348	371,818	366,387	353,226	369,162	376,544	391,509	401,845	405,531	436,689	439,038	420,906
審査請求件数	176,917	178,865	185,208	195,373	191,275	199,504	202,442	217,038	224,458	229,957	250,771	257,807	275,276
特許登録件数	116,203	116,705	118,442	122,115	116,259	119,743	119,027	122,499	125,190	123,847	127,039	135,134	145,522
出願年	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
特許出願件数	413,008	423,017	426,974	408,569	395,160	390,879	348,429	344,397	342,312	342,589	328,138	325,688	
審査請求件数	274,752	280,250	277,797	260,221	252,485	257,116	233,901	233,760	232,471	189,179	107,719	69,092	
特許登録件数	148,578	154,939	161,341	163,690	166,334	174,134	164,689	162,658	107,259	62,127	36,479	9,646	

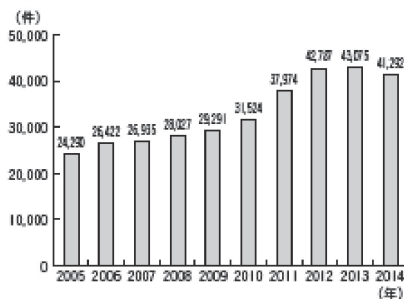
(備考) 特許登録件数の数値は2015年5月19日時点での暫定値。  
2012年から2014年の審査請求件数の数値は2015年5月19日時点での暫定値。  
延長登録出願件数は、特許出願件数に含まない。  
(資料) 統計・資料書 第2巻2.(1)(4)

1-1-1 図 特許出願件数の推移



(備考) 特許出願件数は国内出願件数と特許協力条約に基づく国際出願 (PCT 国際出願) のうち国内移行した出願件数の合計数である。また、PCT 国際出願については国内審査の受付日を基準としてカウントしている。  
(資料) 統計・資料書 第1巻1.

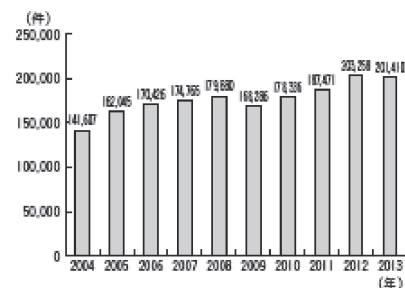
1-1-2 図 PCT 国際出願件数の推移



(資料) 統計・資料書 第3巻1.

1-1-30 図

日本から海外への特許出願件数の推移



(資料) WIPO IP Statistics Data Center を基に特許庁作成

## 2 知的財産権の存続期間による限界

### (1) 排他的独占権付与の理由

特許法は政策立法であり、その目的は各国により異なる。しかし、排他的独占権を付与する場合は、人間の本質に関わり、その理由に概ね差異はない。

すなわち、新たな発明をした発明者は、それが価値のある発明であればあるほど、他人による模倣をおそれ、その発明を秘匿してしまう可能性がある。発明には技術の累積的進歩という側面があるから、秘匿してしまっては産業の発達につながらない。そこで、発明者に新たな発明を公開させるために、公開の代償として、特許権という排他的独占権を付与することにしたのである。

しかし、永続的な（または、あまりに長期的な）排他的独占権を付与してしまえば、当該発明の実施が制限されるため、かえって産業の発達を阻害する。そこで、一定期間に限って、排他的独占権を付与するものとした。すなわち、一定期間経過後は、発明は万人の公有財産（いわゆるパブリック・ドメイン）となり、その後は誰もが権利の消滅した国の国内であれば何処でも自由に実施することができるものとなる。

この「期間制限」という点に、排他的独占権としての特許権の限界があると考ええる。なお、本稿は、あくまで期間制限をなくすべきとか、期間を長期化すべきとかを論じるものではない。期間制限が存在することを前提として、どのような対策を採るのが妥当かを論じるものである。

以下では、主に特許権を念頭に論じるが、期間制限を有する排他的独占権である知的財産権全般に当てはまることになるであろう。

### (2) 特許群・知的財産ミックス

かつては、「広く強い特許権」の取得が唱えられた。しかし、実務においては、広く強い特許権はまずあり得ない。一般的に言えば、広ければ弱く、強ければ狭いのである（逆に狭く弱い権利というのはある）。そのため、どの程度まで広くどの程度まで強くするかのバランスが実務上重要となる。

とは言え、企業側の「広く強い特許権」のニーズは根強い。そこで、近年では、関連する技術の特許権を複数取得し、あたかも一つの広く強い特許権であるかのように捉える「特許群」という考え方が主流である。

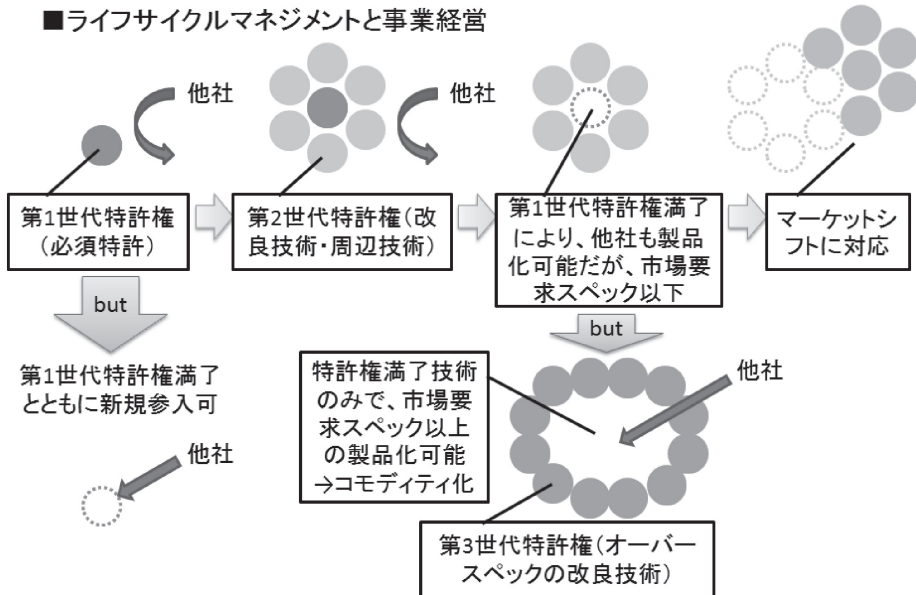
さらに、1つの知的財産または1つの製品に係る知的財産を、特許権だけでなく、実用新案権や意匠権、著作権、育成者権、商標権・商号権などを重疊的・補完的に取得し保護（権利付与）を受けるという「知的財産権ミックス」や、上記に不正競争防止法による保護（行為規制）を補完的に加える「知的財産ミックス」という方法も普及している<sup>9)</sup>。

---

9) 知的財産ミックスを、制度面から支援するのが、平成25年4月より開始した特許庁の「事業戦略対応まとめ審査」である。本稿執筆時点で、既にその対象は950件を超えている。

### (3) 特許権の世代と独占排他的効力の実効性の限界

筆者は、上述の「特許群」および「期間制限」と、第三者による模倣には下図のような関係があると考える。以下、説明する。



ある分野について革新的な技術が発明された場合、当該発明者は特許権（第1世代の特許権）を取得するのが通常である。多くの場合、当該特許権は必須特許となる。特許権は排他的独占権であるため、その存続期間、他社は当該分野に新規参入できない。

しかし、第1世代の特許権が単発である場合、その存続期間満了とともに、他社は新規参入が可能となる。

そこで、通常は、第1世代の特許発明に関する改良技術・周辺技術（第2世代の特許発明）について、第2世代の特許権を取得する。当初から形成されたものだけでなく、このような必須特許と改良特許・周辺特許も「特許群」である。特許群により、独占排他的効力の及ぶ範囲が広がるだけでなく、第1世代の特許権の存続期間満了後も、他社の新規参入を阻止できる。すなわち、存続期間の満了した第1世代の特許発明の技術的範囲については、他社も実施可能であるが、当該技術だけでは市場が要求する製品スペックを実現することができず、事実上、他社は新規参入できない。この第2世代の特許権をいつ取得するかにより、実質的に特許権の存続期間を延ばすことができる（いわゆるライフ・サイクル・マネジメント）。

問題は、第2世代の特許発明に関する改良技術・周辺技術（第3世代の特許発明）について、引き続き第3世代の特許権を取得した場合に生じる。実は、第3世代の特許発明は、オーバースペックの改良技術であることが多く、第2世代までの特許発明のみで、市場が最低限要求する製品スペックを実現できることが多い。そのため、第2世代の特許権の存続期間が満了すると、



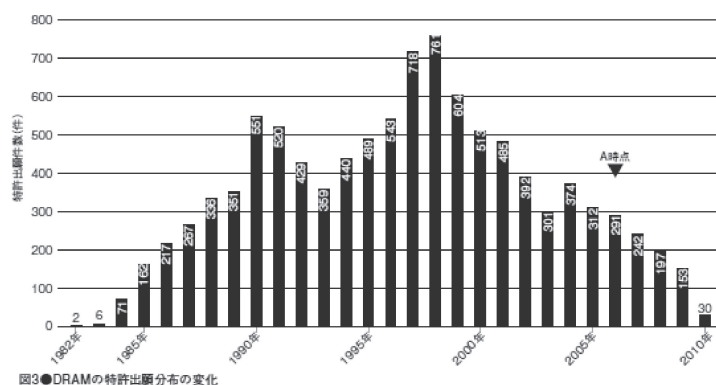
存続期間の満了した技術のみで、他社は当該分野に新規参入できるのである。後発の他社は、研究開発の費用を大幅に圧縮できるため、製品価格を大幅に下げることができる。このようにして、当該分野の製品は、コモディティ化する。

すなわち、期間制限のある特許権では、第2世代までしか独占排他的効力の実効性はないと言える。これが、多くの日本企業が巻き込まれてしまった構造であり、昨今、自動車や家電をはじめとした日本のモノ作りが、成長著しいアジアのメーカーに世界市場におけるシェアを明け渡してしまった原因の1つと考えられる。

下表および下図は、これを裏付けるデータ<sup>10)</sup>である。DRAMの特許出願件数については、2つの山があり、特許権は第2世代でコモディティ化に陥ってしまったことがわかる。かつて日本が得意とした他の製品についても、同様の傾向が見て取れる。つまり、特許権のライフ・サイクルとコモディティ化の状況は一致しており、同じ方向性の研究開発では、コモディティ化してしまうおそれが大いと言える。<sup>11)</sup>

表1●コモディティ化が進行している製品

製品	実用化の時期	必須特許を持つ主な企業	備考
液晶ディスプレイ	1968年	米国企業	特許は2通
DRAM	1970年代	米Intel社	同上
ネオジム・鉄・ボロン系磁石	1983年	日本企業	特許は1通半
青色LED	1994年	日亜化学工業	特許は1通未満
デジタルカメラ	1995年	カシオ	同上



- 10) 鮫島正洋「特許から考える失敗しない研究開発 第2回 必須特許の有効期間」日経ものづくり2012年5月号140頁・142頁(2012年)
- 11) この結論は、イノベーターのジレンマの仮説とも軌を一にする。イノベーターのジレンマとは、ハーバード・ビジネス・スクール教授のクレイトン・クリステンセンによる仮説であり、「ある製品技術の分野およびその市場で主導的立場にあるイノベーター(革新的企業)は、ほかならぬ持続的イノベーションを強く志向し、それゆえに破壊的技術のイノベーションには対応できない」とするものである(榎原・前掲注2 52頁)。



### 3 知的財産権の限界に対する方策

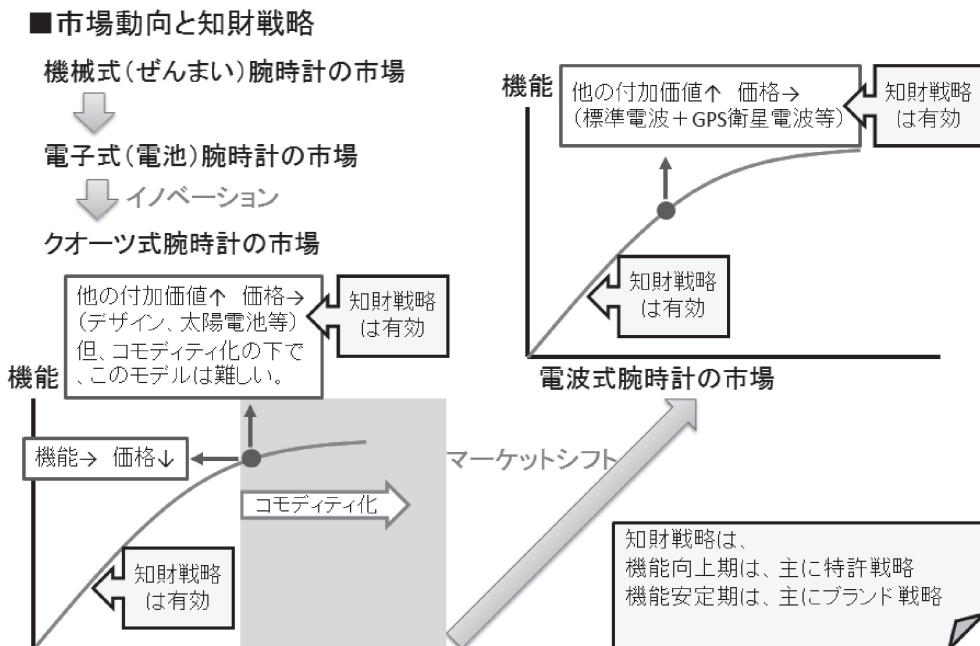
#### (1) マーケット・シフトへの対応

この点、鮫島正洋は、次の3点を提唱する。第1に、必須特許を保有することが市場参入の前提条件である。第2に、スペックの高度化、環境の変化によって、マーケットは日々シフトしているので、シフトした部分をいち早く察知して必須特許を取得すべきである。すなわち、新たなマーケットに係る必須特許を、既に市場参入している企業が取得すれば、新たなマーケットへの新規参入を防止できる。一方、新たなマーケットに係る必須特許を、未だ市場参入していない企業が取得すれば、新たなマーケットに特許リスクなく新規参入できる。第3に、実際は、一つの製品にはいくつかのスペックがあり、そのすべてのスペックにおいてコモディティ化したとき、特許による支配力が及ばなくなる時点となる<sup>12)</sup>。

鮫島氏の見解を考え合わせると、第2世代の特許権の取得後は、第3世代の特許権の取得に注力するよりも、マーケット・シフトに対応し、第2世代の特許権の存続期間が満了する前に、新たなマーケットに係る必須特許の取得に注力するという方策が考えられる。

#### (2) 腕時計におけるイノベーションとマーケット・シフト

具体的な製品におけるマーケット・シフトは、どのようなものだろうか。腕時計の変遷を例に見てみる。



12) 鮫島正洋 知的財産アナリスト認定講座資料「知財戦略のセオリー」(知的財産教育協会, 2013年) 参照。

腕時計は、18世紀終盤から19世紀初頭に生まれたと言われている。動力は、懐中時計と同じ機械式（ぜんまい）であった。なお、機械式腕時計の派生技術として、1931年にスイスのロレックス社が、自動巻き腕時計を製品化している。

その後、1957年にアメリカのハミルトン社が、動力を電子式（電池）とした腕時計を製品化した。しかし、テンプ構造（テンプとは、1秒間に5～10回の往復回転で1秒を刻ませるパーツ）は維持された。

その後、1969年にセイコー社がクォーツ式腕時計を製品化した。クォーツ式腕時計は、これまでの腕時計とは構造も全く異なり、精度、故障の少なさ、生産のしやすさも圧倒的に優れていた。まさしく「イノベーション」<sup>13)</sup>と言える。なお、クォーツ式腕時計の派生技術として、1970年にハミルトン社がデジタル式腕時計を製品化している。

そして、1990年にドイツのユンハンス社が電波式腕時計を製品化した。次いで、2011年にシチズン社が、衛星電波式腕時計を製品化した。電波式腕時計は、電波を受信して誤差修正するクォーツ式腕時計であるため、「マーケット・シフト」と言える。

なお、新たなイノベーションとして、スマート・ウォッチが挙げられる。

### (3) 技術の進歩段階と知的財産権の有効性

上記の腕時計の変遷を、知的財産権との関係でもう少し詳しく見てみる。クォーツ式腕時計を例に検討するが、他の形式の腕時計についても当てはまる。

#### ① 技術向上期

およそ技術というものは、当初は急速に進歩する。クォーツ式腕時計についても、当初は、生産方法や生産機械の改善、完成品の精度向上、部品の歩留まり向上、部品点数の減少、部品および完成品の小型化、製造における検査方法等の新技術や改良技術が続々と出てきたようである。

この段階では、知的財産権（とくに特許権）は非常に有効に機能すると考えられる。すなわち、ある技術を独占的に使用し、他者を排除できるだけでなく、当該技術が完成品自体もしくは部品の高度化を先導し、あるいは当該技術が今後の完成品もしくは部品の改善過程を先導しうるからである。

#### ② 技術安定期

その後、時間の経過とともに、技術の進歩の速度も程度も緩やかになり、いずれ飽和状態になる。技術の進歩が緩やかになったときから、当該技術分野の製品は「コモディティ化」のおそれにさらされる。

---

13) イノベーションとは、「技術の革新にとどまらず、これまでとは全く違った新たな考え方、仕組みを取り入れて、新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすこと」をいう（長期戦略指針「イノベーション25」1頁（内閣府、2007年））。

この段階では、知的財産権（とくに特許権）はそれほど大きく機能しないと考えられる（第2 3. 特許権の世代と独占排他的効力の実効性の限界参照）。そのため、この段階で企業が取りうる方策としては、次の3つが考えられる。

第1は、機能を維持したまま、価格を下げる方策である。かつて日本が得意とした分野において、1990年代の終わりからアジアのメーカーが仕掛けてきた方策と言える。しかし、これは利益の圧縮についてこれられない他社の脱落を待つものであり、企業自身の体力を奪う。

第2は、他の付加価値を付けることにより、価格を維持する方策である。クォーツ式腕時計の例で言えば、ソーラー電池式にするとか、デザイン性を高める等である。この方策においては、知的財産権は有効に機能すると考えられる。もっとも、コモディティ化の下では、この方策が必ずしも価格を維持するとは限らない。

この点、他の付加価値の視点から、ブランド戦略が有効と考えられる。例えば、機械式腕時計については、自動巻き腕時計以降、大きな技術の進歩はない<sup>14)</sup>にもかかわらず、価格を維持している。これは、スイスの腕時計メーカーのブランド戦略が功を奏しているためと考えられる。この点については、別の機会に譲る。

第3は、新たな市場を作り出し、当該市場へ誘導する方策（マーケット・シフト）である。クォーツ式腕時計の例で言えば、（衛星）電波式腕時計の市場への誘導等である。現在、主としてシチズン社、セイコー社、カシオ社が衛星電波腕時計を展開している。この方策については、技術水準もいったんリセットされ、新たな技術の進歩が始まるから、先行者利益が得られ、技術の進歩が再び緩やかになるまで知的財産権は非常に有効に機能すると考えられる。もっとも、消費者が必ずしもマーケット・シフトに追随するとは限らないという懸念は残る。そのため、マーケット・シフトだけでは十分ではなく、クローズ・オープン戦略（後述4（4）参照）などの知的財産戦略やブランド戦略などが必要と考える。

### ③ 小括

以上をまとめると、知的財産権は、技術向上期には有効に機能するが、技術安定期にはそれほど大きく機能しない（むしろ、技術安定期はブランド戦略が有効と考えられる）と考えられる。

### ④ 中小企業の場合

上述3.（3）②の3つの方策は、中小企業の場合にも当てはまるのであろうか。

まず、価格を下げる方策は企業自体の体力を削るため、多大な資本力を有しない中小企業は仕掛けるべきではない。アイデアがあれば、マーケット・シフトを先導すべきである。しかし、中小企業では、特許群や知的財産権ミックスまでは対応できたとしても、マーケット・シフトへの対応は難しいと考えられる。そのため、中小企業の場合は、次の2つの方策を取るべきと考える。

---

14) なお、2004年にセイコー社は、機械式腕時計とクォーツ式腕時計を組み合わせたスプリングドライブを製品化している。

第1は、大企業によるマーケット・シフト後の旧マーケットや大企業がマーケット・シフトの際に取りこぼしたマーケットで、ターゲットを絞って独占する方策である。旧マーケットは、大企業が利益を得るには規模が小さいマーケットだが、中小企業にとっては十分な利益が見込めるからである。

第2は、枯れた技術を使って、他の付加価値をつける方策である。この方策においては、クォーツ式腕時計全盛になっても、機械式腕時計はなくならなかったことから、経験価値などによるブランド戦略<sup>15)</sup>や、デザイン戦略が有効と考えられる。この点については、別の機会に譲る。

#### (4) 価値の三原則

上述3.(3)の内容は、筆者が提唱する利益を上げる商品・サービスの条件（価値の三原則）<sup>16)</sup>の観点からも説明できる。

すなわち、商品・サービスが利益を上げるためには、価値がなければ顧客は対価を支払わないので、①価値があることが必要である<sup>17)</sup>。また、どんなに高価値であっても、共感されなければオーバースペックになってしまうので、②当該価値が共感されることが必要である。さらに、価値があり、その価値が共感されていれば、第3者に模倣されてしまうので、③その価値が保持されることが必要である。そして、上記3つ条件のいずれかを満たせない商品・サービスは、コモディティ化する。これを価値の三原則という。

そして、③の価値の保持は、知的財産権あるいは知的財産戦略が担う。上記3つの条件は掛け算の関係にあるため、知的財産権あるいは知的財産戦略が大きな意味を持つのは、商品・サービスに価値があり、かつ価値が共感されている場合である。価値がなくなっているか、価値がオーバースペックである場合には、知的財産権や知的財産戦略の意味は小さいと言える。

なお、多くの場合、価値は知的財産により実現される。その面からも、知的財産は経営資源・経営資産と言える。

### 4 知的財産権の現代的活用

上述3.(3)の技術向上期やマーケット・シフト時、または他の付加価値を付けることにより価格を維持する方策において、知的財産権をより効果的に機能させるためには、どのようにすればよいであろうか。

15) ブランド戦略については、青木幸弘編著『価値共創時代のブランド戦略—脱コモディティ化への挑戦—』（ミネルヴァ書房、2011年）などを参照。

16) 浅野卓『ビジュアル 知的財産マネジメント—知的財産法から知的財産経営への展開—』（DTP出版、2012年）134頁。

17) 価値については、①機能的価値から感性的価値への展開（ともに製品属性による価値）、②製品属性による価値から製品の使用文脈による価値（経験価値を含む）への転換、③一方的な価値提供から価値共創への転換という流れがある。

以下、排他的独占権の構造や、知的財産を取り巻く現状の視点から、知的財産を活用した事業経営（知財経営）の1つのモデルについて述べる<sup>18)</sup>。

## （1）排他的独占権と事業経営

知的財産権は、排他的独占権である。

ここで、「独占」とは、知的財産権の対象を、①自分だけが用いること（自己活用）ができ、②第三者に用いられること（ライセンス）ができるという意味である<sup>19)</sup>。また、「排他」とは、第三者が無断で用いることを禁止（権利行使）ができるという意味である。

したがって、第三者が、正当な権原・理由なく、知的財産権の客体を用いれば、知的財産権の侵害となる。すなわち、このような知的財産権の侵害行為は、①差止請求、②損害賠償請求、③不当利得返還請求、④信用回復措置請求（または名誉回復措置請求）、⑤刑事罰（侵害罪）の対象となる。

そのため、第三者が、知的財産権の対象を用いるには、原則として、①権利の譲受けや、②権利者の許諾（ライセンス）が必要となる。

以上より、事業経営においては、『自己活用』『ライセンス』『権利譲渡』『権利行使』といった仕組みを組み合わせ、収益の拡大を目指すことになる。

## （2）知的創造サイクルと事業経営

### ① プロイノベーション

「プロパテント（またはプロ知財）」<sup>20)</sup>という言葉が使われるようになって久しい。しかし、現在では、「知的財産（権）が先にありき」とする考え方に警鐘をならし、知的財産の保護自体を目的化することなく、知的財産（権）を活用し、それにより更なる技術革新を目指すべきとする「プロイノベーション」の考え方が浸透している。この考え方によると、経営あるいは企業の持

---

18) 浅野・前掲注16 117頁～122頁参照。

19) 本稿で、『知的財産権の客体』とは、「特許発明」「登録実用新案」「登録意匠と同一・類似の意匠」「登録商標」「（自己の）著作物」「登録品種及び登録品種と特性により明確に区別されない品種」「（自己が創作した）登録回路配置」を指す。

また、本稿では、特許発明の「業としての実施」、登録実用新案の「業としての実施」、登録意匠と同一・類似の意匠の「業としての実施」、登録商標の「使用」、著作物の「利用」、登録品種及び登録品種と特性により明確に区別されない品種の「業としての利用」、登録回路配置の「業としての利用」を、『用いる』と表現する。

20) プロパテントとは、「特許権による保護を強化すること（特許保護重視）をいう。わが国でこの言葉が使われるようになったのは、1970年代以降のアメリカの政策転換（アンチ・パテントからプロ・パテントの時代へ）の影響によるところが大きい（木棚照一『国際工業所有権法の研究』（日本評論社、1989年）357頁以下）。

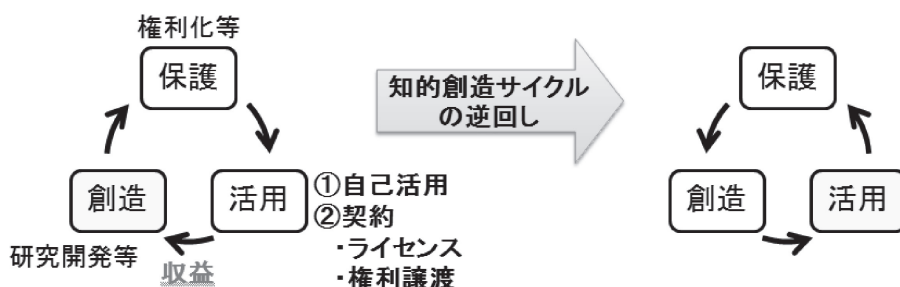
続的発展の手段としてイノベーション<sup>21)</sup>を位置づけ、イノベーションを下支える手段として、知的財産を位置づけることになる。

プロイノーベーションにおいては、「創造」を出発点とした知的創造サイクルではなく、「活用」を出発点とした知的創造サイクルの逆回しが重視される。

## ② 知的創造サイクルの逆回し

下図のように、研究開発やコンテンツ制作等をし（創造）、その成果を権利化、ノウ・ハウ化し（保護）、その成果を自己活用、権利譲渡、ライセンスや標準化することにより（活用）、収益を上げ、その収益を新たな研究開発・コンテンツ制作等につなげる（創造）という連鎖を「知的創造サイクル」という。

### ■知的創造サイクルと事業経営



しかし、活用が十分になされず、収益に結びついていない例も多いと思われる。

この点、知的財産（権）は、経営資源（経営資産）であり、活用して初めて意味がある。また、知的財産はイノベーションを促進し、イノベーションは企業の持続的発展を支えると言える。

そこで、事業経営においては、出口である「活用」の観点から、必要な権利や技術・コンテンツ等を逆算して、研究開発・コンテンツ制作等（創造）をし、権利をつくる（保護）という視点（知的創造サイクルの逆回し）が重要になる。

すなわち、企画・開発段階で、活用の見通しを整理し（マーケティングの検討、予想される競合関係の検討等）、または、自己のビジネス・モデル実現のために必要な権利や技術・コンテンツ等を逆算し、そのうえで、保護の戦略を整理（特許等の権利化の戦略、ノウ・ハウ・キープの戦略等）すべきと考える。

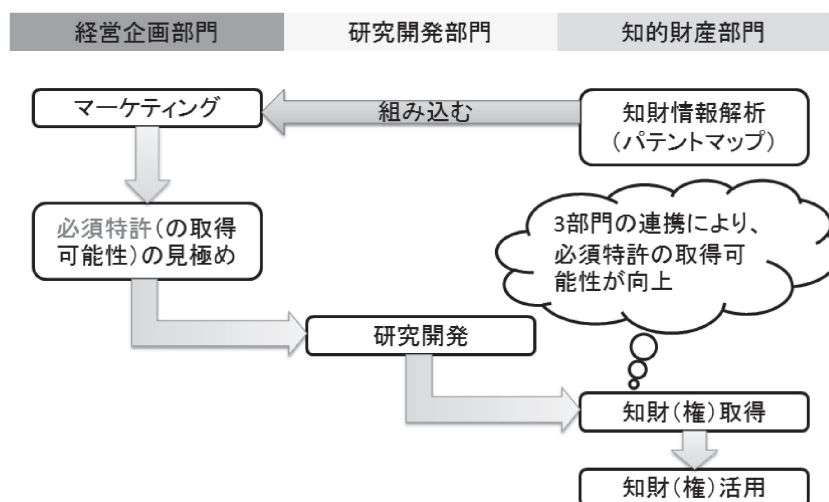
21) イノベーションとは、「技術の革新にとどまらず、これまでとは全く違った新たな考え方、仕組みを取り入れて、新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすこと」をいう（長期戦略指針「イノベーション25」1頁（内閣府、2007年）。下線は筆者による）。

### ③ 必須特許と知財情報解析

下図のように、知的創造サイクルの逆回しの考え方に、知財情報解析を組み込むと、必須特許の取得可能性が向上すると考えられる。

すなわち、知的財産部門と、研究開発部門、経営企画部門が相互に連携し、知財情報解析をマーケティングに組み込むことにより、必須特許およびその権利取得可能性を見極め、必須特許となるべき技術の研究開発に資本を集中し、その成果としての知的財産について知的財産権を取得すれば、当該知的財産あるいは知的財産権は十分に活用されよう。

#### ■ 知財情報解析と研究開発



### (3) 社会構造の変化と事業経営

近年、次の3つの社会的構造の変化が見られる。なお、本項で述べることは、主として技術的知的財産に妥当する。

第1に、製品の複雑高度化・ユニット化である。そのため、ライセンス（クロス・ライセンス、マルチプル・ライセンス、パテント・プールを含む）や、標準化の検討も必要となる。

第2に、開発主体の変化である。開発主体が、個人の時代から、会社（職務発明等）の時代を経て、複数組織（共同研究開発）の時代に突入した。そのため、開発に係るスピードの増加、コストやリスクの削減がますます重要となり、ライセンスや標準化の重要性も増加する。

第3に、流通・通信の自由化・国際化である。そのため、海外での権利取得や、中核部分の秘匿化（ノウ・ハウ・キープ）の検討も必要となる。



#### (4) プロイノベーション時代の知財マネジメントと三位一体の事業経営

##### ① 知的財産を活用した事業経営

上述の「(1) 排他的独占権と事業経営」および「(2) 知的創造サイクルと事業経営」「(3) 社会構造の変化と事業経営」を組み合わせることにより、知的財産を活用した事業経営のモデルについて、以下の知見を得られよう（下図参照）。

まず、①デザインのアプローチ・経験価値のアプローチから、消費者に提供すべき新しい価値を発見・創造する。次に、②当該価値が消費者にもたらすライフ・スタイルを考え、市場拡大・収益化までのシナリオを描く（ビジネス・モデルの構築）。そして、③当該シナリオから逆算して、シナリオ実現のためにコアとなる技術・サービスを研究開発する。

コア技術・サービスの要件としては、当該技術・サービスが①持続的に実施可能であること（持続可能性）、②その資するビジネス・モデルにとって不可欠であること（不可欠性）、③少なくともビジネス・モデルが得る収益に伍した利益率を達成していること（高い利益配分率）、④知財マネジメントの結果、ビジネス・モデル自体もしくはビジネス・モデルの各要素の高度化を先導すること、または、今後のビジネス・モデル自体もしくはビジネス・モデルの各要素の改善過程を先導しうること（先導可能性）が挙げられよう。<sup>22)</sup>

さらに、④当該コア技術・サービスについては、クローズとオープンを適切に使い分けていく（いわゆるクローズ・オープン戦略）。具体的には、i ブラックボックス（ノウ・ハウ化）、ii クローズ（権利化）、iii セミオープン（条件付（無償）提供）、iv オープン（ライセンス）、v オープン（標準化）を駆使し、「内インテグラル<sup>23)</sup>、外モジュラー」、「内独自技術、外標準」、「内クローズ、外オープン」を実現する。すなわち、当該コア技術・サービスについて、一般的に、外部から認識できない要素はブラック・ボックス化（ノウ・ハウ化）し、外部から認識できる要素は権利化する等して差異化をはかるべきと言える。また、他社の追随を許さないほどの技術力を有するのであればノウ・ハウ化で良いが、先進国においては、同業他社と技術力において大きな差がないことが多いから、技術のアウトラインは迅速に特許出願し（先願主義）、インテグラルな部分はノウ・ハウ化で対処する方策が、多くの場合にあってはまるであろう。

また、コア技術（クローズ化）と周辺技術（オープン化）の間に、中間システムを形成（インフラを整備）し、当該中間システムの無償実施権を付けて、当該コア技術を販売する等、中間システムをセミオープン化することは、自社のコア技術の採用および普及にとって有効と考える。<sup>24)</sup>

さらに、周辺技術については、オープン化（委託研究、共同研究、研究成果の共有・公開、ライセンスなど）したり、標準化を主導することにより、仲間づくりをすべきである。そして、仲

22) 経済産業省特許庁監修『事業戦略と知的財産マネジメント』（工業所有権情報・研修館、2011年）112～113頁を参考。

23) インテグラルとは、「モジュラー（組み合わせ）」の対義語であり、相互に密接に関連する構成要素（部品同士やハードウェアとソフトウェア）を細かく調整する「擦り合わせ」の構造・設計をいう。

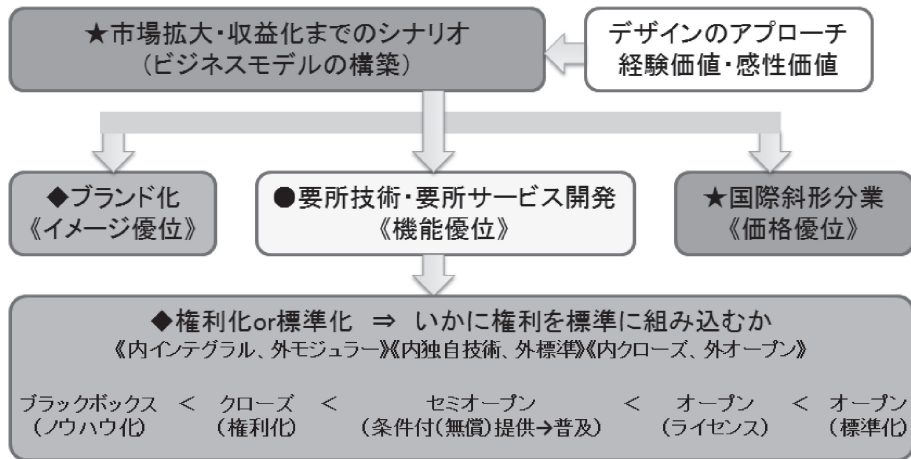
24) 当該手法は、インテルのインサイド・モデルやアップルのアウトサイド・モデルにも見られる（前掲注22 経済産業省特許庁監修書などを参照）。

間づくりにより市場自体のパイを増やし、自社のコア技術を組み込んだ製品の普及につなげるべきである。標準化にあたっては、権利を標準に組み込むことは有効である。

また、コア技術・サービスの研究開発や適切なクローズ・オープン戦略の実施と並行して、⑤ブランド化を推し進める。必要に応じて、⑥国際斜形分業を行う（とくにコア技術以外）。

要約すれば、『ビジネス・モデルから逆算して知的財産をつくり、クローズとオープンを適切に組み合わせて持続的發展を目指す』ということである。

## ■プロイノベーション時代の知財マネジメントと三位一体の事業経営



★＝事業戦略 ●＝研究開発戦略 ◆＝知的財産戦略

なお、ビジネス・モデル構築のアプローチとしては、『デザインのアプローチ、経験価値のアプローチ』を採る。

これは、開発者のシーズに基づく個々の商品開発を出発点（技術的なアプローチ）とするのではなく、消費者の側から見て、提供すべき新しい価値を発見・創造し、ライフ・スタイル自体を提案する。上記の新しい価値は、長期的かつ根源的な価値であることが望ましく、消費者のニーズに適合することが重要である。そして、提案するライフ・スタイル及びそこから生じるニーズに合わせて、商品・サービスやブランドを創り上げるというアプローチである。

ポイントは、モノを主体に考えるのではなく、ライフ・スタイル（または市場拡大・収益化までのシナリオ）を主体に考えるということであり、モノはライフ・スタイル（または市場拡大・収益化までのシナリオ）実現のための手段にすぎないということである。

## ② ビジネス・モデルと知的財産権

このように、ビジネス・モデルと知的財産（権）は両輪をなすと考えられる。すなわち、ビジネス・モデルが想定されて初めて、知的財産（権）の価値は大きく評価され、知的財産（権）が

あって初めて、ビジネス・モデルの実現は確実性を増し、ビジネス・モデル実現の確実性が増すことによって、知的財産（権）はさらに大きく評価されるのである。

また、上述「① 知的財産を活用した事業経営」の②ビジネス・モデルの構築と⑥国際斜形分業は、『事業戦略』であり、③コア技術・サービスの研究開発は、『研究開発戦略』であり、④適切なクローズ・オープンの方策と⑤ブランド化は、『知的財産戦略』である。

すなわち、知的財産を活用した事業経営は、事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略を相互に連携させ、三位一体として事業競争力の優位性を追求する方策（三位一体の事業経営）であると言える。

このような事業経営こそ、プロイノベーション時代の知的財産マネジメントと言えよう。

### ③ 若干の考察

以上のように知的財産マネジメントを捉えると、①コア技術と②それ以外の技術という観念が生じる。①コア技術については、イン・ハウスで自ら特許出願し、広い権利や強い権利を取得する（なお、実務上、広く強い特許権はまずあり得ないことについては、2（2）参照）という考え方<sup>25)</sup>と結びつきやすい。それに対し、②それ以外の技術については、低経費で特許出願をアウト・ソーシングし、実際に実現された、あるいは実際に実施される技術そのものを権利化できさえすれば良いという考え方と結びつきやすいと思われる。

また、中小企業の場合、ビジネス・モデルの構築から逆算してコア技術を研究開発するというよりは、色々と試行錯誤しているうちに技術が先にできてしまう（シーズ先行）ということが多いであろう。しかし、その場合でも、その技術から当然に考えられる用法だけではなく、その技術が消費者に提供できる他の新しい価値がないか常に検討し続けることは重要である。

### ④ クローズ・オープン戦略の問題

上述 4. (4)①のクローズ・オープン戦略については課題もある。

例えば、ノウ・ハウについての秘密管理、ライセンス契約についての独占禁止法の適用、そもそもの何をクローズし何をオープンにすべきか等がしばしば実務上俎上に昇る。特許についていえば、いかにして未完成発明とか、開示不十分として拒絶査定されることを避けながら、重要なノウ・ハウを秘密に管理して実際に知的財産の活用を活かすかが重要な課題となる<sup>26)</sup>。

また、標準化とは、「①実在の問題又は起こる可能性がある問題に関して、（対象）②与えられた状況において（前提条件）③最適な秩序を得ることを目的として、（目的）④共通に、かつ、

25) もっとも、広い権利や強い権利というのは、（とくに特許権では）訴訟になるまでその外縁がわからないという意味で、不確定的要素を伴っていると言える。そのため、自社の知的財産管理態勢によほど自信がない限り、契約や訴訟もこなす特許事務所に出願を依頼するのが賢明であろう。

26) この点については、例えば、石田正泰「特許出願か、ノウハウキープか」RIETI LETTER2015年6月号8頁以下参照。

繰り返して使用するための(結果)⑤記述事項を確立する活動」<sup>27)</sup>を言う。すなわち、標準化は、「最適な秩序」のために「共通に、かつ、繰り返して使用」されるから、権利を標準に組み込むことができる、i 技術の改良・高度化の主導や、ii ライセンス料の安定的な獲得の観点から、事業活動にとって有利になると考えられる。それだけに、標準化については、とくに独占禁止法周辺の問題が生じるおそれがある<sup>28)</sup>。この点については、別の機会に譲る。

## 5 結びに代えて

本稿は、文部科学省の大学COC事業として、本学の『地域の質を高める地域連携・知識還元型まち育て事業』が選定されたことに端を発する。

当該事業の一つとして、木柵により「アイデアからの地域活性化とビジネス創出」プロジェクトが組織され、そこに、農林水産省選定6次産業化プランナーや全国農業協同組合中央会(JA全中)アドバイザーとして、知的財産を活用した地域活性化に実績をもつ浅野が招聘された。

2014年度は、愛知県を中心とする中部地区における中小企業経営者・商工業者・農林漁業者・これらの支援機関・そのほか知的財産に興味のある方に対し、知的財産法および知的財産経営に関する講演会を行った。また、講演会後の座談会を通じて、当該地域における中小企業等の知的財産問題の現状や課題を収集した。本稿では、このうち、知的財産権の存続期間による限界と、それに対する方策、その方策における知的財産権の現代的活用について概観した。

本稿の内容は、浅野が数年来整理していたものを基礎として、木柵との討論や座談会での議論を参考に共同でまとめ上げたものである。愛知県を中心とする中部地区における中小企業経営者等の知的財産に対する意識を水準にまで引き上げるのに役立つことを期待する。

一方、地域活性化については、多人数の参加が必須である。そのような状況における知的財産権の活用をめぐるのは、近年、新たな取り組みが見られる。この点については、次年度以降の課題としたい。

---

27) JIS Z 8002:2006による定義。カッコ内は、日本規格協会による。

28) 例えば、標準化とホールドアップ問題について、浅野・前掲注16 123～126頁参照。