



事業戦略とIPランドスケープ

酒井 宏明

1 IPランドスケープとは

IP (Intellectual Property) ランドスケープとは、企業の事業戦略に知財情報を積極的に活用して、企業の中の経営課題を解決することをいう。

今後、益々企業を取り巻く環境はグローバル化が進む。世界の市場が一つとなり国際競争が激化していくことにより、事業環境がより複雑化していくことは間違いない。

このような環境下で、企業は、経営・経済環境を踏まえて自社が進むべき方向性を常に模索しなければならない。その方向性を、知財情報等の合理的根拠に基づきマネジメント層に対して提示する方法の一つがIPランドスケープである。

企業の事業戦略を、少しでも優位に展開するため、知財関連情報を用いて自社、競合他社の市場ポジション等を確認し、現状の俯瞰、並びに将来の展望等を具体的に示すものである。

2 日本型ビジネスモデルの衰退

戦後、高度経済成長時代において、わが国の企業は、高機能・高性能な製品を安く大量に製造し、市場へ供給するというビジネスモデルを実践し、驚くべき経済発展を実現した。

しかしながら、1990年以降、急速な情報化が進み、技術での差別化が難しくなり、コスト面での優位性が失われる。このような技術のコモディティ化（市場参入時に高付加価値を持っていた商品の市場価値が時間とともに低下し、一般的な商品になること）が進む環境下では、日本企業の高度経済成長時代におけるビジネスモデルは既に崩壊しているといっても過言ではない。このような状況を、どのように克服すべきか、という点が、わが国の多くの企業が、現在直面する深刻な課題となっている。

技術のコモディティ化が進む環境下において、従来の技術至上主義（高機能・高性能な商品であれば、

市場において必ず売れるという考え方）に基づく単純系知財戦略（現在も知財部門の主たる業務と認識され実践されている、先行技術調査を行い、特許出願をして、権利を獲得する等の一連の作業）では、企業の経営課題の解決に直接的には貢献しない。

既に知財（技術）で差別化できるようなハイスペックな商品を市場に投入したとしても、なんら競争力には結びつかないのであるから、今後企業において技術至上主義に基づく“高性能・高機能”な商品とは、次元の全く異なる価値を見出す必要がある。

そのためには、知財部門において単純系知財戦略を超える新たな複雑系知財戦略を再構築し、現状とは異なる知財の異次元活用により企業の活性化に貢献するような新たなビジネスモデルを構築しなければならない。

そのためには、図1に示すように、まず、企業において唯一知財情報を取り扱うことができる知財部門自体が単純系知財戦略を志向する社内特許事務所型の組織からマネジメント層に対する戦略提言やM&Aの支援が可能な経営コンサル型の組織へと変貌する必要がある。

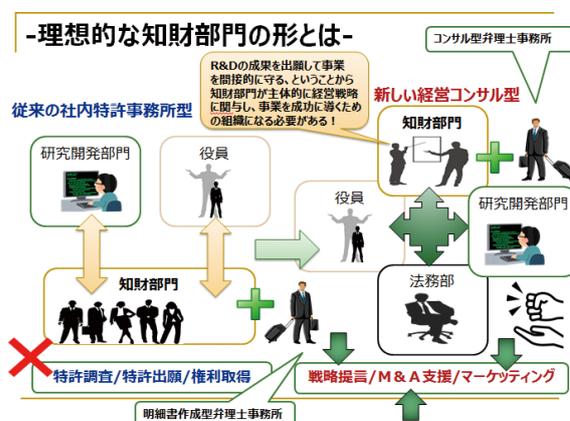


図1 経営コンサル型知財部門へ

現状、多くの企業（主に製造業）は知財部門を持ち、その知財部門で実行されているのは、主に特許

調査、特許出願、権利取得等の一連の業務である。これらの業務において実践される知財戦略は、企業全体の事業戦略とは乖離し、直接的な企業利益への貢献が得られにくい独自路線となっている場合が多い。企業における知財部門の存在価値は、出願・権利化の効率的な処理を行うことではなく、企業全体において、知財情報を用いて競争力を高めることに役立つ有益な（戦略）情報を作り、それを企業経営（事業戦略）に貢献できるように、マネジメント層に対して提言をすることである。

事業戦略と知財戦略の乖離を埋め、知財部門が企業全体における事業戦略の策定に強く関与することが、今後より重要となる。そのためには、IPランドスケープを、より積極的に、かつ具体的に検討していかなければならない。

3 経営戦略における三位一体

わが国では、2002年に、当時の小泉内閣が国家戦略の一つとして知財立国宣言を行い、2004年に知的財産推進計画において経営戦略における三位一体の重要性を強調している。

三位一体とは、知財を効果的に活用して事業戦略や研究開発戦略を策定するとともに、知財戦略により事業のコア・コンピタンスを保護していくことが今後の企業経営の重要なポイントとなる、という意味である。すなわち、三位一体の経営とは事業戦略と研究開発戦略に対し知財戦略を加え、この三つの戦略が相互に補完し合いながら経営を進めるということである。

従来、わが国の企業においては、事業戦略と研究開発戦略の二軸にて経営が進められており、知財戦略自体は経営の中核には参画できず、単に発明の発掘、特許出願、特許権の取得を行う間接部門という位置づけであった。知財戦略を事業戦略と研究開発戦略と同列に位置づける重要性を説いたのが三位一体の経営であり、三位一体の経営の実現が、本稿にいうところのIPランドスケープの実践につながるものである。

知財部門から見て三位一体の経営が、企業の中で、どの程度実現しているかを段階的に確認することができる。

知財部門と他の部門との連携がほとんどできておらず、知財部門は研究開発部門から出てくる発明を単に流れ作業として特許出願をするという完全な受け身作業を行う“無関与段階”、少なくとも事業方針や研究開発方針に沿って知財部門が特許出願を行う“協力段階”、事業方針や研究開発方針を知財情報で知財部門が支援する“連携初期段階”、知財部門の業務が事業

方針や研究開発方針に一定以上の影響を与え、企業価値向上の実現を支援し、他社との差別化を図る“連携中期段階”、経営戦略の中で三位一体が実現しており、各部門の戦略を踏まえ、企業価値最大化のために、知財部門が能動的に情報発信・戦略支援を行い、マネジメント層が知財の重要性を認識したうえで、知財経営を実現している“三位一体段階”に分かれる。

わが国の殆どの企業が無関与段階あるいは協力段階にあるのではないかと推測できるが、この無関与段階あるいは協力段階から脱却し、少なくとも、連携初期段階から連携中期段階へ移行し、最終的には三位一体段階に達することにより、新たなビジネスモデルが構築できるであろう。本稿で説明するIPランドスケープは、各段階の中で、最終到達地点である“三位一体段階”を意味する。

4 IPランドスケープの実践

IPランドスケープは、基本的には、以下の手順（図2）にて実践される。

-IPランドスケープを推進するための業務フローは-

項目	内容
STEP1	知財情報の収集と把握 企業、技術毎の知財マップの把握や個別技術・特許の動向把握
STEP2	市場情報の収集と把握 企業、技術毎の市場ポジションの把握
STEP3	戦略情報の生成 STEP1、2での情報より競合候補の特定や分析
STEP4	将来予測 戦略情報から今後の取り得る戦略などを抽出
STEP5	マネジメント層への提言 ビジネス視点での将来予測により自社の市場ポジションについて現状の俯瞰・将来の展望を示す

図2 IPランドスケープの実践フロー

ステップ1では、競合企業を含め、企業や技術毎の知財マップの把握や個別技術・特許の動向把握を行う。従来から知財部門が得意とする知財情報の収集と把握、そして解析である。

つぎに、ステップ2として、企業内他部門との協働により、企業や技術毎の市場ポジションを把握する。いわゆる市場情報等の収集と把握、そして解析である。

ステップ1で収集・把握した知財情報とステップ2で収集・把握した市場情報から競合候補の特定や分析を行う。いわゆる（知財）戦略情報を生成する（ステップ3）。

ステップ4では、上記戦略情報から今後の採り得る戦略などを抽出し、確度の高い将来を予測する。その後、ステップ4にて得たビジネス視点での将来予測により、競合を含め、自社の市場ポジションに

ついて現状の俯瞰・将来の展望を、マネジメント層へ提言する（ステップ5）。このステップ1～5を繰り返しながら常に先を読み、競合企業よりも一歩も二歩も進んだ事業戦略を展開するわけである。このように、ここでの将来予測について、知財情報が、きわめて重要な要素となる。

知財情報単独では、あくまで知財部門のための情報でしかなく、これでは知財情報の持つ潜在能力の一部しか活用していない。その潜在能力を100%顕在化させ、事業戦略全体に貢献できるよう加工した情報が戦略情報である。このような戦略情報だからこそ、将来予測に基づく広範な事業戦略の展開に役立つ。

まずは、知財の取得状況、活用状況、優位性、価値、無効性、侵害性等にかかる知財情報から何がわかるか、それを知らなければならない（図3）。

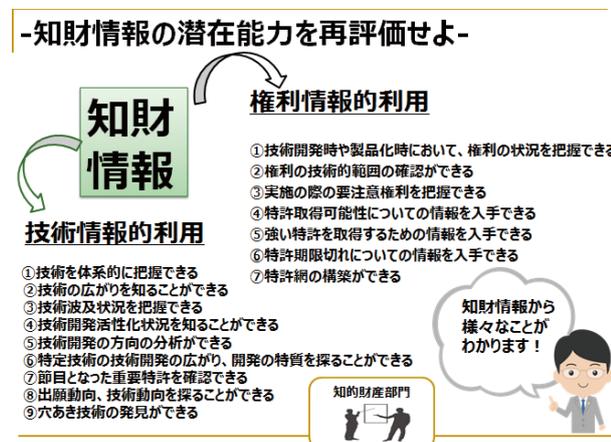


図3 知財情報から何がわかるか

たとえば、知財情報から、特定の企業をターゲットにした場合、ターゲット企業の、所有する技術を体系的に把握することができる、技術の広がりを知ることができる、技術開発活性化状況を知ることができる、技術開発の方向性を確認できる、出願動向・技術動向を知ることができる、穴あき技術の発見ができる、技術開発時や製品化時において知財取得状況を把握できる、権利の技術的範囲の確認ができる、自社実施の際の要注意権利を把握できる、特許の取得可能性について情報を入手できる、強い特許を取得するための情報を入手できる、……等々。このように、知財情報から自社、競合企業、非競合企業を含め、企業の実体を、ある程度の確度で広範に把握することができる。

以上のような有益な情報を含む知財情報に対し、さらに市場規模、市場シェア、ニーズ、事業戦略や経営資産、財務、収益性等にかかる市場情報を加えて、仮説と検証を繰り返しながら、事業戦略構築に

役立つ戦略情報を生成する（図4）。

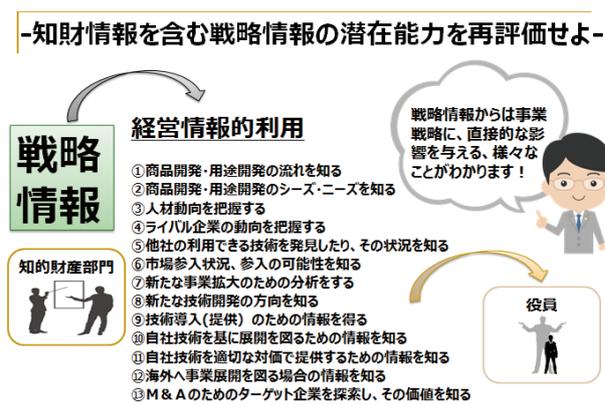


図4 戦略情報から何がわかるか

繰り返しとなるが、改めて、単なる知財情報と、知財情報を用いて作り上げた戦略情報との違いを説明する。単なる知財情報は、膨大な特許情報の中から利用目的に応じた出願動向等分析を行い、単に情報を可視化したものにすぎない。知財部門において知財に関する現状分析や特許戦略の立案に活用する。したがって、知財情報の活用タイムラインとしては、過去から現在までのものを対象とする。

一方、戦略情報は、将来を見据えたイノベーションによる事業拡大のための事業戦略立案を目的としている。そのため、知財情報と非知財情報を用いて事業環境を詳細に分析し、新規事業開発や経営企画、そしてマネジメント層に対して具体的な戦略を提案するものである。したがって、活用タイムラインとしては、将来予測を含むため、現在から将来に向けてのものである。

5 戦略情報とマネジメント層への提言

これら戦略情報を、マネジメント層に対して提供する目的は、マネジメント層の抱える経営課題を解決することにある。換言すると、知財部門等に要求されるのは、経営課題に応じた戦略情報である。

マネジメント層が抱える経営課題とは、一般的に、収益の向上やシェアの拡大、人材育成、新事業へのアプローチ、加えて事業基盤の強化や事業ポートフォリオの再構築などであって、戦略情報は、これらの経営課題の解決に直結するものでなければならない。

以上のことから、戦略情報は、新規事業の開発やイノベーション・マネジメントにより新たな価値を創造するものであること、サプライヤーや顧客の探索、事業環境や動向を分析することにより事業に貢献するものであること、知財リスクの低減やエコシ

ステム（経済的な依存関係や協調関係、または強者を頂点とする新たな成長分野でのピラミッド型の産業構造といった新規な産業体系であって、企業間の連携関係全体を指す）構築により事業利益を拡大させるものであること、M&Aや事業提携、技術提携先の選定、選定先との交渉、事業の確実な進展を図るものであること（オープンイノベーション）、M&A等に対する投資の適格性を把握し、有益な交渉材料を確認し、活用するものであること（M&A支援と知財デューデリジェンス）、特許だけではなく知財全域の相乗効果を狙い、企業（事業）価値を向上させるものであること（知財ミックスとブランド戦略）、などがポイントとなる。

6 オープンイノベーション

米国、欧州、中国、韓国等の各国企業に比べ、わが国企業のイノベーションモデルは、局所的な技術開発には優れているが、現在の市場環境にはうまく対応できていないのが現状であろう。

これを解決する方法の一つが開放型（オープン）イノベーションの活用といわれている。急速に情報化が進む社会においては、ものづくりの優秀さよりも、プラットフォーム戦略をとり入れた世界のビジネス・ルールを作ったものが優位に立つ。そのためには、クローズ戦略で特許を独占排他権として活用するのではなく、財産権としての知財を多面的に活用したオープン戦略に基づく、多くの企業との、あらゆる形態での連携が重要となる。

クローズ戦略は、市場のシェア拡大を目的とした競争領域であり、事業における参入障壁の構築や自社独占実施を意味する。組織内において研究開発から製品販売までの一連の過程が統合されている自己完結型モデルといえよう。

反対に、オープン戦略は、市場拡大を目的とする他社との協調領域にかかわるものである。企業内部のアイデアと外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造する新たな価値創造モデルであるといえよう。今後、自社単独では、複雑化する事業環境や重層化する技術動向に対応するのは難しくなるため、知財を活用したオープンイノベーションを実践することにより、事業リスクや知財リスクの低減を図る必要がある。ただし、オープン戦略にあっても、全てをオープンにするのではなく、自社のコア技術についてはしっかりと守るクローズ戦略を併用することが肝要となる。

ここで、日本型オープンイノベーションの問題について触れたい。日本企業は、製品に直接適用できない未成熟な他社の技術があった場合、共同研究として

当該技術を自社に取り込み、社内で技術をブラッシュアップして製品とするのが一般的である。あくまで他社の技術については共同研究までであり、当該技術に基づく製品化、そして当該製品による事業の展開を他社と行うことはしない。これでは単なる技術の囲い込みであり、オープンイノベーションとはいえない。

反対に、欧米等企業にあつては、共同研究とともに、その先の事業までも共に行うのが一般的であり、本稿でいうところのオープンイノベーションは信頼関係を前提に、事業までを共同で行うことを指す。

IPランドスケープによるオープンイノベーション実行フローを図5に示す。

図5 -イノベーションフロー実行の際の知的財産部の役割は何か-



図5 オープンイノベーション実行フロー

まず事業戦略と知財戦略の中で、技術と知財に関し提携先である企業（技術と知財）の探索を行う。競合企業、大学等の非競合企業を含め、自社の求める技術と知財につき、さらにはM&A候補としても、戦略情報に基づいて広範に探索を行う。探索の結果、獲得したターゲット企業にかかる情報を自社の中で評価し、評価の結果、ターゲット企業との認定を得れば、当該企業との交渉を行う。ここで重要なのは戦略情報に基づき、どのように事業戦略に資するターゲット企業（ターゲット企業の技術と知財）を探し当て、評価するかということである。

つぎに、交渉を経て、他社の技術・知財を自社に取り込むか、あるいは自社の技術・知財を他社へ提供する。図6に新規用途開発の一例として、技術の提供と取込に関する一例を示す。

ここでは、大量の特許情報から、水処理メーカーの汚水濾過システムにかかる技術が、医療機器メーカーが製造する透析装置に技術転用が可能であるか否かに関する情報を探索する。その後、探索結果に基づき、評価と交渉を実行することによって、水処理メーカーは自社の技術と知財を医療機器メーカーへ提供し、医療機器メーカーは、その技術と知財を自社に取り込むことによって、新しい有益な透析装

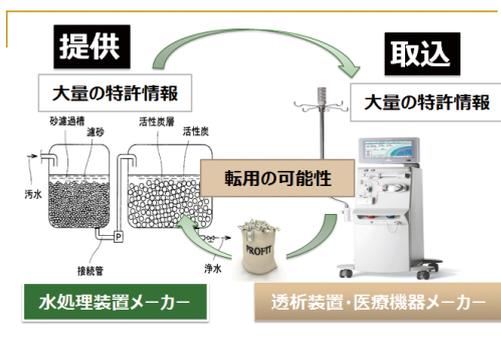


図6 新規用途開発例

置を開発する。オープンイノベーションを通して異業種間における技術情報の転用により、いままでにない新しい装置を作り出し、その結果、市場の拡大に貢献することができる。

つぎに、上記のように、一方的に、他社の技術・知財を自社に取り込むか、自社の技術・知財を他社へ提供するだけのものではなく、自社と他社により協働を行う場合も考えられる（Win-Winモデル）。

本来のオープンイノベーションの意義は、共同開発のケースにおいて、一般的に取引関係にない異業種といえる非競合企業に自社の技術・知財を供与し、相手企業の技術・知財を自社に導入することにより、相互にイノベーションモデルを開放して新規のビジネスモデルを実現することにある。

Win-Winモデルのメリットとしては、自社にない新たな技術・知財を得ることができ、開発時間の短縮化を図ることができる。加えて、組織の閉塞感を打破し、企業全体の活性化が図れ、所属する設計開発者の視野を拡大させることができる。反対に、デメリットとしては、情報・アイデアの漏洩リスクが高まり、また両社間において相手方の立場を考慮して、得られる成果の納得のいく配分設計をしなければならない。

Win-Winモデルを成功に導くために、以下の点に留意する必要がある。まず、既存事業の基礎となる、また他社に魅力的なしっかりとした知財のポートフォリオが確立されていること、知財をしっかり活用する異次元の事業戦略を立案できること、事業戦略の中で、オープンの対象となる技術・知財を明確に決めていること、加えて、相手企業の知財を正確に分析でき、知財戦略を含む事業戦略を構築し、それらの戦略に沿ってバリューチェーン全体にわたってシミュレーションを繰り返しながら、より具体的な検証ができること、そして、いかに自社が不利とならないように制度設計ができること、などである。特に、自社が不利とならない制度設計は、Win-Winモデルが成功するポイントとなる。

7 M&A支援と知財デューデリジェンス

M&A(企業合併・買収)の際の知財デューデリジェンス(デューデリジェンスとは一般的には企業の資産価値を適正に評価する手続。企業の収益性やリスクなどを総合的かつ詳細に調査して、その価値を査定すること。知財デューデリジェンスの場合、企業が所有する知財の価値やリスクを評価することを意味する)の目的は、相手方企業におけるノウハウを含む知財を事業や法務の観点から精査し、知財リスクを抽出して交渉材料とすること、また、重要な意味を持つ知財を洗い出し、その貢献度を分析して、自社の事業計画への影響を検討すること、相手方企業の知財の価値を確認したうえで、投資の有無、投資額への参考情報とすること、相手方企業において、どのように知財が活用されているか、買収により新たなビジネスへと結びつけることができるか、その可能性を検討すること、などである。したがって、M&Aにおいては事前の知財評価が必須となる。

知財デューデリジェンスの目的を達成するための基本的調査項目としては、買収対象企業の知財ポートフォリオ分析、知財ポートフォリオ分析結果に基づく自社との比較分析、買収後の競争環境の分析、実施予定技術/製品の特許分析、発明者分析、他社権利侵害調査、係争調査、知財活動のレベル調査等がある。これにより買収対象企業の総合的な知財レベル(知財力)と知財リスクを分析・評価することになる。

このように知財デューデリジェンスがM&Aの際、事業戦略上、きわめて重要であることは論を待たないが、事前(買収契約締結前)の知財デューデリジェンスには、図7に示すように、多くの課題があるのも事実である。

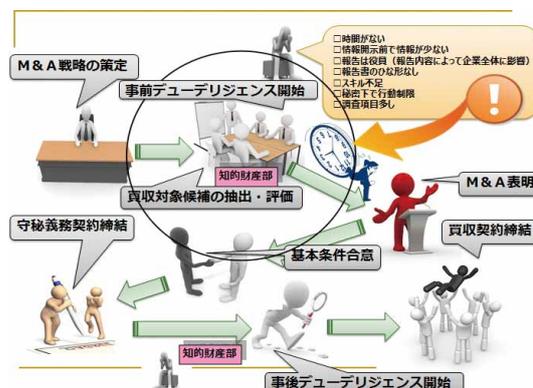


図7 知財デューデリジェンスの課題

自社によるM&Aの表明前、基本条件合意前に戦略情報に基づいて、買収対象企業に対する知財デューデリジェンスを行わなければならない、この中で有益な精査を行うためには、時間がなく、加えて

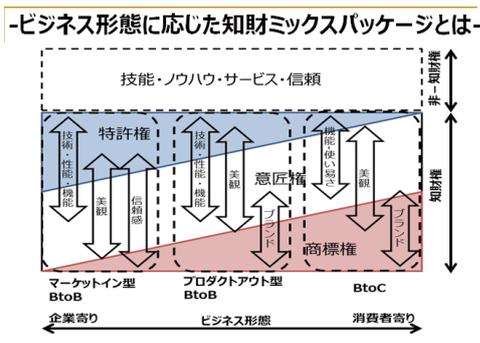
調査項目も多く、そのうえスキルが不足している。秘密裡に行うデューデリジェンスということもあり、また、報告書等のひな型もなく、マネジメント層への報告内容によっては企業全体の事業戦略に多大な影響を与えかねない。このように、かなり制約された環境下での知財デューデリジェンスは必要性が高い反面、多くの困難が伴うのも事実である。

8 知財ミックスとその効果

知財ミックス戦略とは、経営資源としての知財(特許、意匠、商標、営業秘密等)を複合的かつ有機的に活用することをいう。知財を複合的かつ有機的に活用することにより、各知財権の単独による効果のほか、各知財権がお互いに作用し合い、相乗的な効果が得られ、そこからそれぞれの技術力やデザイン力等のブランド化が進む。ブランド化が進むと、それぞれの知財権に化体した信用力を可視化することができ、これにより他者との差別化が図れるようになる。まさにブランド戦略そのものである。

特に、BtoC型の企業にあっては、一般消費者に商品を提供するため市場規模が大きく、参入する企業も多くなることが予想される。そのため、競争相手となる企業や商品との差別が重要となり、消費者個人の感性に訴えるような商品デザインや、そこに化体するブランド力が重要視される。商品デザインや、そのパッケージデザインについては意匠権で保護し、デザインコンセプトに基づく商品や商品形状については商標権や著作権で保護する。

一方、BtoB型の企業であっても、プロダクトアウト型である場合には、提供側からの発想で、買手が求める性能や機能を満足させるような商品を提供することもある。企業に対してのみ取引をするだけでなく、量産品を販売しているということから一般消費者との取引も十分考えられるので、勿論高い技能や技術も重要ではあるが、加えてブランドイメージも重要視される(図8)。



知財ミックス戦略が際立っている企業の一つが、米国のアップル社である。アップル社は技術、特許というよりも、製品・サービスに関するイメージをデザインし、それらを可能なかぎり法律によって保護している。最先端の技術も、時間の経過とともにコモディティ化し、特許戦略の有効性も時間の経過とともに減衰していく。

反対に、法的に保護されたイメージについては、技術のようにコモディティ化することなく、長い期間にわたり企業のブランドを維持・増大していく。まさに、知財ミックス戦略は、ブランド戦略そのものであり、確立したブランド戦略を通してブランドのプラットフォーム化を図る。

アップル社が採用する知財ミックス戦略を見てみると、たとえば、ブランド戦略の一つとして、製品に使用するアイコン等について意匠権で保護を図るとともに、重ねて商標権においても保護を図っている。商標権での保護を重畳させているのは、有益なブランド戦略をしっかりと確立するためには長い時間がかかるため、意匠権の存続期間満了後においては、更新手続きを繰り返すことにより長期にわたり所有可能な商標権を活用しているものである。

デザイン戦略においては、商標につき、極力文字や記号を含ませることなく、図形のみを多用する。消費者の感性に訴え、直感的にアップル社の製品をイメージできるようにするためである。

アップル社がいかにイメージ(ブランド)戦略を重要視しているかは、主に意匠権(デザイン特許)を用いて競合メーカーであるサムスン電子に対し、世界中で、数年にわたる執拗なる法廷闘争を繰り返したことから明白である。

9 理想的なIPランドスケープとは

では、理想的なIPランドスケープを構築し、事業戦略に貢献する知財戦略とは、具体的にはどのようなものであろうか。その前提条件をみてみよう。

一つは、出願戦略とマーケティング戦略の連携である。消費者の関心の高い技術に積極的に出願を行い、権利化を図る。消費者の関心の高い技術かどうかを戦略情報により確度高く判断することが必要である。

つぎに、市場規模の拡大と収益性向上のために、市場をリードする次世代技術に関するポートフォリオの強化を実行し、戦略情報を企業の事業戦略を先導する極めて重要な指標と認識することが必要である。また、持続的なIP投資による成果を得るために、多様な専門家を確保すること。そして、クローズ戦

略とオープン戦略を使い分け、グローバルな競合他社あるいは非競合他社とのアライアンスと知財係争を通じて、常に体質改善を行うことである。

有限である特許戦略（技術）にのみ拘泥するのではなく、意匠権、商標権、著作権、ノウハウ等他の知財を用いた知財ミックスによるブランド戦略も強化することも重要である。加えて、効率的な知財や企業を買収（あるいは業務提携）するための組織を強化すること（そのためには知財デューデリジェンスの、より具体的なスキームをしっかりと確立し、経験を蓄積することが重要）。

以上のことを実現するための前提として、知財教育と人材教育が徹底されなければならない。

10 IPランドスケープの構築

企業の中でIPランドスケープを構築するために、まずは、企業全体の、意識改革を断行しなければならない。まずは知財部門の業務改革が最初である。知財部門は、発明の発掘、特許出願、権利取得等一連の単純系知財戦略を実行することが主たる業務と考えているが、先ずはこれを刷新しなければならない。従来の特許事務所型知財部門から、有益な知財情報の収集・解析から戦略情報を生成し、将来予測を行いながら、マネジメント層に対して戦略提言やM&Aの支援、マーケティングなどを行う経営コンサル型知財部門へと変貌することが必要である（図1参照）。企業における知財部門は、特許出願のための単なるマシンなどではなく、企業の進むべき方向を見定めるガイドとしての役割を果たさねばならない。

一例として、IPランドスケープは、図9に示すような各段階を経て構築することができる。

-特許事務所型知財部門からシンクタンク型知財部門へ-

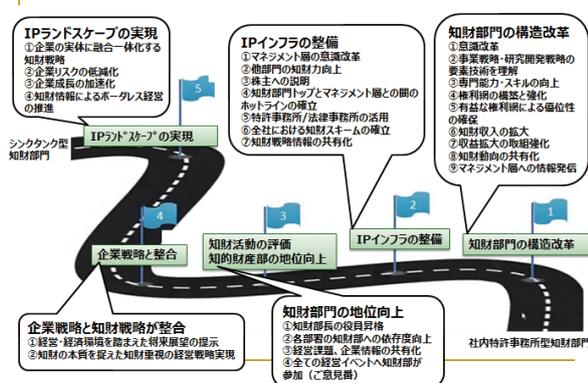


図9 IPランドスケープ実現への工程

第一段階として、まず着手すべきは、知財部門自体の構造改革である。知財部門の構造改革が進んだ

段階で、第二段階として、企業全体におけるIPインフラの整備を行う。この二つの段階を経て、知財部門の、企業内における地位が向上し（第三段階）、第三段階の実現により、企業全体の事業戦略と、知財部門が策定・実行する知財戦略の整合性が図れ（第四段階）、最終的にIPランドスケープが実現する。

11 知財部門の構造改革

第一段階の知財部門の構造改革において、第1に、知財部門の意識改革からスタートしなければならない。企業内において、知財部門の存在意義を改めて明確にする。事業戦略に直接的に貢献することができる知財戦略を立案し、実行する、あくまでシンクタンクであり、戦略部門であることを認識する必要がある。

併せて、特許事務所型業務からの脱却を図る。知財部門が戦略部門であることの認識を前提に、知財部門は、企業全体の事業戦略・研究開発戦略にかかる要素技術を、しっかりと理解をしなければならない。それぞれの部署における戦略の方向性と、そのレベルを知ることが重要である。このことが前提となって、事業戦略に貢献できる、知財情報を活用した戦略情報を作り上げることができるわけである。

そして、IPランドスケープを実践する担当者の専門性とスキルを向上させるとともに、知財（特許）権利網の構築と強化を図る。権利網構築のための出願にあっても、あくまで事業戦略に沿った出願戦略を実行する。加えて、計画するポートフォリオ構築のため出願・権利化と合わせて、必要な特許買入れも検討する。

権利網の構築と強化により理想とする特許のポートフォリオが完成したら、この有益な特許・ポートフォリオによる優位性を認識する。たとえば、自社コア技術の徹底保護（クローズ戦略）を行うとともに、自社を中心とする新たな生態系（エコシステム）構築に着手する。

その結果、知財収入の拡大を図ることができる。企業全体で明確に認識することができる知財収入の拡大については、他社製品の分析力を強化することにより、分析による評価情報に基づき、自社に優位なライセンス交渉を推進し、その延長線上でオープンイノベーションを積極展開する。このような作業の繰り返しにより、前段階で、着手したエコシステムの早期確立をめざし、自社を含む新たな生態系でのプラットフォームを構築する。知財収入の拡大について軌道に乗れば、つぎに知財ミックス戦略、ブランド戦略の着手によって、さらなる収益の拡大の取組に積極的に着手する。

知財部門において、ここまでの構造改革が実現できれば、企業内において、知財部門は先進的戦略部門であるとの評価を得ることができ、企業内シンクタンクとしての地位が確立する。絶対的な戦略部門としての地位が確立すれば、それを前提に、企業全体における、さらなる知財動向の共有化が実現する。たとえば、戦略視点に立脚した知財情報の収集・解析を行い、当該知財情報と非知財情報との戦略的融合を図り、それらを戦略情報として構成し、新事業テーマの探索や知財デューデリジェンスによる、より効率的かつ合理的なM&Aの支援を行い、知財リスクの低減を図っていく。

同時に、これらの活動について、マネジメント層へと情報発信を行う。これにより、マネジメント層を含む企業全体から、知財部門は戦略策定組織である企業内シンクタンクとして高い評価が得られる。

以上の一連の構造改革により、知財部門は、企業価値の最大化を目指す組織として事業収益に確実に貢献することができる。

12 IPインフラの整備

第二段階では、第一段階における知財部門の構造改革がより効果を出すことができるようにIPインフラの整備を行わなければならない。IPインフラの整備に、まず必要なのはマネジメント層の意識改革である。マネジメント層に広範な知財戦略が事業戦略に対して、いかに貢献するか、その重要性和具体的な役割について理解してもらう必要がある。マネジメント層において知財戦略の重視性を認識しない限り、欧米中韓の各国企業と比べて、市場における競争力が向上していかないことを認識する必要がある。

製造業であるメーカーを構成する企業力要素としては、一般的に、①技術競争力、②国際競争力、③市場占有有力、④財務資本力、⑤事業組織力、⑥人的資本力、⑦ブランド力、⑧知財力、⑨挑戦力だといわれている。この中で、知財戦略の中核を占める企業の知財力は、少なくとも、技術競争力、国際競争力、市場占有有力、ブランド力、挑戦力の5要素を強力に下支えするものであり、メーカーにとっていかに重要な要素であるかがわかる。知財力の貢献範囲は、売上・利益への貢献のみならず、成長・リスク低減への貢献、さらには高収益体質企業への脱皮を図るための、企業戦略の再構築に対して大いに貢献するものであることについて、マネジメント層を説得できるかがポイントとなる。

マネジメント層の意識改革が進むと、企業全体での知財戦略に関する認識が向上し、知財部門以外の

他部門での知財力が必然的に向上する。研究開発部門、企画部門、営業部門等あらゆる企業内組織に知財が浸透し、企業全体での知財に対する認識を刷新することができる。

併せて、株主に対しても、IPランドスケープの実行を含む先進的知財戦略の取り組みが株価に対して大きな影響を与えることを繰り返し説明する必要がある（残念ながら、海外の株主に比べ日本の株主は概して企業の知財戦略に対する評価が低いのも事実である。木を見て森を見ることがないように、企業全体の中・長期的な見地での革新的な成長を望むのであれば、知財戦略の必要性をしっかりと認識しなければならないはずである）。

マネジメント層の意識改革の達成に伴い、必要になるのが、知財部門トップとマネジメント層との間のホットラインの確立である。これは、いついかなるときも知財部門のトップが企業（事業戦略）の最高決定権者と議論ができる環境を作っておく必要があるものである。

さらには、外部の組織として、特許事務所、法律事務所を活用する。特に、知財部門が従来主たる業務としてきた出願、権利化等の単純系知財戦略にかかる業務などは、特許事務所を十分に活用することにより問題なく遂行される。知財部門はIPランドスケープを中心とする複雑系知財戦略業務へと業務移行を行う。業務移行を行うことにより、シンクタンクとしての知財部門が、その能力を十分に発揮できる環境を整備する必要がある。

以上のように、全社的なインフラとスキームを確立することにより、企業全体での知財戦略情報の共有化を進めることができ、企業全体において知財戦略の認識を高めることができる。

なお、知財インフラの中で、情報の共有化を実現するためには、以下の点に留意する必要がある。企業内において、知財インフラが有効に機能するためには、情報の発信側と受信側において信頼関係（そのためには知財教育が必要）が確立していることが前提であり、また情報通信のためのルールが確立していること、情報共有において明確な目的意識を持っていること、さらには情報が双方にとって有益であり、情報がスマート化（たとえば、フォーマット等が統一されており、情報のポイントが理解しやすい等）されていること、などが必要となる。

13 IPランドスケープの実現へ向けて

知財部門の構造改革、IPインフラの整備の段階を経ると、様々な知財活動が評価され、社内における

知財部門の地位が向上する。その結果、知財部門トップの役員昇格などがあり、各部門の知財部門に対する依存度が向上する。全ての事業戦略にかかわるイベントに知財部門が参加するという環境が整い、全社的に経営課題に積極的に取り組む姿勢が生まれる。

知財部門の地位が向上すると、知財部門が策定する知財戦略が企業内で評価され、知財戦略は事業戦略策定の重要な要素となる。すなわち、企業戦略と知財戦略が整合し、知財戦略情報により、経営・経済環境を踏まえた将来展望の提示を行うことができる。その結果、知財の本質を捉えた知財重視の経営戦略が実現する。

知財重視の経営戦略が実現すると、いよいよ最終的なIPランドスケープが構築される。企業の実体(事業戦略)に、知財戦略が融合一体化し、その結果、企業(知財)リスクが低減し、事業の自由度を確保できるとともに、市場の拡大、収益の増大、ボーダレス経営の推進等が現実となり、企業の異次元成長が期待できる。

参 考 文 献

- 1) 米山茂美「企業の知財と知財力」tokugikon 2009. 11. 16. no 255
- 2) 百瀬 隆「経営に資する知財活動とそれを支える知財人材」知財管理 Vol. 60 No 3 2010
- 3) 扇谷高男「事業経営に資する価値ある知的財産情報」Japio YEAR BOOK 2011
- 4) 日本知的財産協会 知的財産マネジメント第1委員会第1小委員会「知的財産マネジメントの現状分析と今後のあるべき姿についての研究」知財管理 Vol. 63 No 3 2013
- 5) 百瀬 隆「知財活動チームを母体とした新たな三位一体の知財活動の提唱について」知財管理 Vol. 65 No 12 2015
- 6) 日本知的財産協会 意匠委員会第2委員会「意匠から見た知的財産ミックスの研究」知財管理 Vol. 66 No 8 2016
- 7) 乾 智彦「知財ミックス戦略及び知財権ミックス戦略の本質的効果」パテント2016 Vol. 69 No 6
- 8) 山内 明「IPランドスケープ実践に役立つ知財情報戦略」Japio YEAR BOOK 2017
- 9) 小林 誠「事業戦略と知財戦略」tokugikon 2017. 11. 15. no 287
- 10) 小林 誠「知財戦略とIPランドスケープ」IPジャーナル 3号 (2017. 12)
- 11) 乾 智彦「IPランドスケープの基礎と現状」パテント 2018 Vol. 71 No 6
- 12) 日本知的財産協会 マネジメント第2委員会第3小委員会「知財部門からの情報発信のあり方の研究」知財管理 Vol. 68 No 7 2018
- 13) 山内 明「IPランドスケープ2.0」Japio YEAR BOOK 2018
- 14) 山内明監修「IPランドスケープの実践的事例集」技術情報協会 2019年5月31日 第1版

著 者



酒井 宏明

東京大学大学院法学政治学研究科博士課程(知的財産法)単位取得退学。東北大学大学院工学研究科博士課程(技術社会システム)修了, 博士(工学)。

国際特許事務所(東京), 米国法律事務所(ワシントンD.C.)を経て, 1994年に酒井国際特許事務所(東京・霞が関)を設立(2015年に特許業務法人化), 会長, 代表社員(現在に至る), 2002年より金沢工業大学(KIT虎ノ門大学院)大学院教授(現在に至る)。