

知的資産経営における特許偏重の問題

小野 曜



CONTENTS

- I 知的資産としての特許
- II プロパテント政策がもたらした影響
- III 「特許化ありき」の知的資産経営の問題
- IV 知識社会に適合した知的資産経営に向けて

要約

- 1 国際的な産業競争力の低下を受け、米国、次いで日本において、知的資産の一つである特許の効力を強化する「プロパテント政策」が取られた。その結果、米国では企業経営に与える特許の影響力が高まり、特許権を取得して権利行使することで、大きな収益を得たり競合の事業を停止させたりすることが重要な事業戦略の一つになった。
- 2 プロパテント政策は、知的資産のなかでも特に特許をクローズアップした。また、このプロパテント政策の推進と並行して、経営資源としての知的資産の重要性が高まった。この結果、日本の経営層も特許を重要な経営資源として意識するようになり、特許は事業価値を生むものとして期待されるようになった。
- 3 しかし日本では、米国のように特許権の取得と権利行使によって大きな利益を得ることは難しい。ただし、特許権の強大な効力を背景に、特許権の取得と権利行使で大きな利益を得ることを可能にした米国流のプロパテント政策にも問題は存在する。しかも、競争優位の源泉となる「見えざる資産」のなかには、特許という形で「見える化」することが適切でないものもある。
- 4 知的資産から事業価値を創出する知的資産経営を実現するためには、初めに「特許化ありき」とする特許偏重とならずに、さまざまな観点・方法により、多様な知的資産の内容や所在を把握することが求められる。

I 知的資産としての特許

1 法律体系に沿った知的資産分類

1980年代後半から知識や情報が経営資源として意識されるようになり、2000年代以降は、知識や情報から事業価値を創出することが企業経営に求められる時代に突入した。経済的価値を有し、経営資源となりうる知識や情報は無形であることから、土地や生産設備のような有形資産に対して、これらは「無形資産」と呼ばれる。

人間の知的活動により生み出される「知的資産」は、その無形資産の一つである。形が

なく占有できない無形資産は模倣されやすいため、一部の知的資産は法律で保護されている。知的資産に保護を与える法律としては、不正競争防止法や特許法などがあり、これらは「知的財産（関連）法」と総称される（図1）。知的財産関連法には、特定の行為を禁じることで知的財産を保護する上述の不正競争防止法のような「行為禁止型」の法律と、独占排他的効力を持つ権利を設定する「権利設定型」の法律とがある。

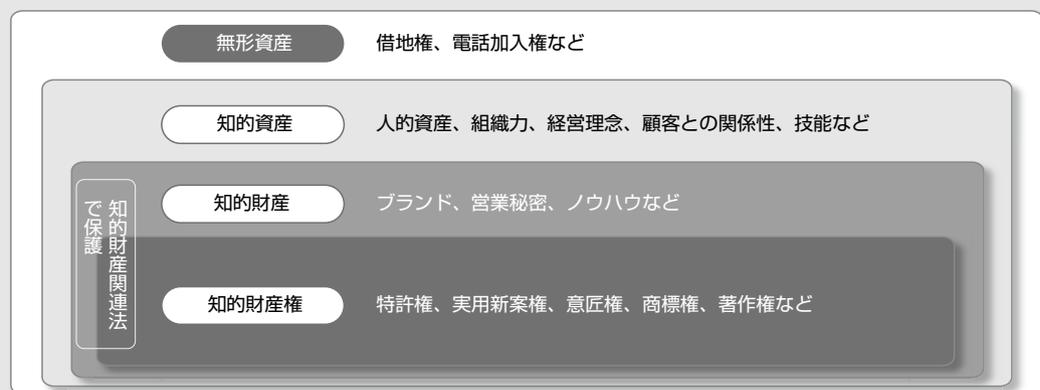
無形資産の分類体系はいくつかあるが、法律体系に沿って細分化する図2の体系が広く知られている。同図の無形資産の分類体系で

図1 知的財産を保護対象とする知的財産関連法

創作	特許法	発明（技術上の創作）を保護
創作	実用新案法	考案（物品の形状についての技術的創作）を保護
創作	意匠法	意匠（物品のデザイン）を保護
信用	商標法	商標（商品・サービスの営業表示〈名前・マーク〉）を保護
信用	会社法、商法	商号（商人の営業表示）を保護
信用	不正競争防止法	営業秘密（ノウハウや顧客リスト等）の盗用などの不正行為を禁止 著名な商品形態・営業表示の模倣行為を禁止
創作	著作権法	著作物（文化・学術的創作物）を保護
創作	半導体集積回路の回路配置に関する法律	半導体集積回路の回路配置を保護
創作	種苗法	植物の新品種を保護

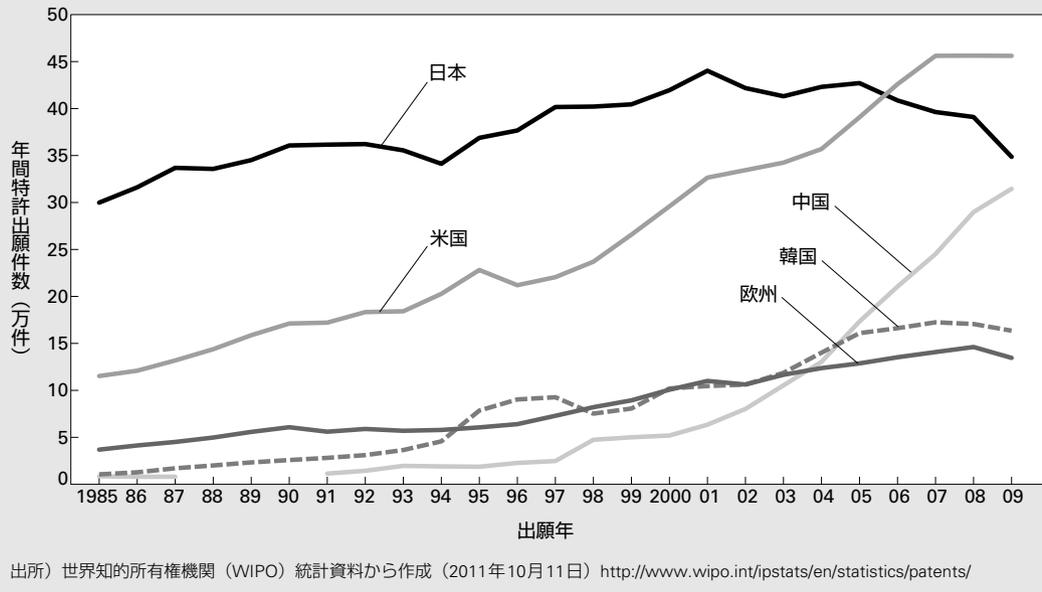
注1) 創作：創作物を保護する法律、信用：信用（営業表示）を保護する法律、□（白窓）：「特許庁所轄の知的財産権関連法」
2) 知的財産基本法は知的財産保護の施策の立案や実行方針を規定するものであるため、上に掲げていない
出所) 特許庁Webサイト（http://www.jpo.go.jp/seido/s_gaiyou/chizai02.htm）をもとに作成

図2 法律体系に沿った無形資産の分類体系



出所) 経済産業省Webサイト（http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html）をもとに作成

図3 特許出願上位国・地域の年間出願件数の推移



は、知的財産関連法で保護される知的資産を「知的財産」と呼び、知的財産のなかでも権利が与えられたものを「知的財産権」と呼ぶ。

2 経営における特許の位置づけ

知的財産権のなかでも特許権は技術を保護対象とする。高度経済成長を経て工業発展を遂げた日本は、1980年代後半には世界第1位の国際競争力を誇り、年間特許出願件数も第1位の特許大国となった(図3)。ただし、1980年代後半ごろまで、特許は経営層にはさほど注目されておらず、事業価値を創出するために特許を利用することなどは、必ずしも期待されていなかった。

しかし1980年代後半から、経営学者や企業経営者の間で知的資産を含む無形資産が企業競争力の源泉となることが認識されるようになり、以降、後述する「プロパテント政策」の影響もあって、経営層にも特許が注目され

るようになった。この結果、近年では、特許は知的資産の一つとして経営層に認知され、単に取得して保持するだけでなく、そこから事業価値を創出することが求められるようになった。

II プロパテント政策がもたらした影響

1 米国におけるプロパテント政策と特許の影響力

1980年代、半導体や家電製品、自動車等の分野で日本メーカーにシェアを奪われるなど、米国メーカーの国際的な産業競争力が低下した。日本メーカーにシェアを奪われた工業製品の多くは日本に先んじて米国が創出したアイデア、すなわち発明に基づくものであるとする米国は、製造能力に勝る日本メーカーに対抗して競争力を強化するため、発明(特許権)を保護強化する「プロパテント政

策」を取った。

具体的には1980年、当時のロナルド・レーガン大統領のもと、大学が開発した技術の民間移転を促進するため、通称「バイ・ドール法（Public Law 96-517, Patent and Trademark Act Amendments of 1980）」が施行され、1982年には特許事件を専門的に扱う連邦巡回区控訴裁判所（CAFC：United States Court of Appeals for the Federal Circuit）が設立された。1985年には産業競争力委員会（President's Commission on Industrial Competitiveness）が、通称「ヤングレポート（Global Competition: The New Reality）」を発表し、特許権の効力強化の動きが本格化した。これがプロパテント政策である。この結果、米国において日本メーカーが被告となった特許権侵害訴訟では、数億ドルの賠償金の支払いを命じる判決が相次いだ。

このように1980年代後半以降、米国における特許権侵害訴訟の賠償額は数百億円、ときには1千億円を超えるほどに巨額化した。その一因として、故意による特許権侵害に対しては損害額の3倍の賠償を認めるという制度がある。この3倍賠償は、日本にはない米国特有の制度である。また、米国は日本と比べて、訴訟手続きのなかで関連証拠を開示する義務が厳しく、被告の代理人費用が数億円に上ることも珍しくないほど高額となる。そのため特許権侵害で訴えられた場合のダメージは大きい。最近でも2010年3月、米国で、アップルが台湾の携帯端末メーカー宏達国際電子股份（HTC）を特許権侵害で訴えたことが口火となって、グーグルが提供する基本ソフト「アンドロイド」を搭載したスマートフォン（高性能携帯端末）を攻撃対象とする特

許権侵害訴訟を中心に、スマートフォン市場における特許権侵害訴訟、およびこれに関連する企業買収を含む激しい特許争奪戦が繰り広げられている。

このように米国では1980年代以降、知的資産、特に特許権を取得しその独占排他的効力を駆使して賠償金を得たり、他社の事業を差し止めたりすることが事業戦略の一つとして定着している。また、特許権を取得し権利行使すれば、他社事業の成長を妨げたり巨額の賠償金を得たりできる可能性が高いため、特許の経済的価値は高い。たとえば前述したスマートフォンでの特許争奪戦では、経営破綻したカナダのノーテルネットワークスの6000件余りの特許（出願中のものを含む）が45億ドルで取引されている。

2 日本における特許の影響力の実態

日本でも、産業競争力の国際的な低下が顕著になった1990年代前半からプロパテント政策の導入が検討され、2002年以降、本格的に推進されてきた。プロパテント政策では、その名のとおり知的資産のなかでも特に特許がクローズアップされ、2000年前後の「ビジネスモデル特許」ブームと相まって特許に注目が集まった。

一方、プロパテント政策を先行して実現していた米国では、特許権侵害訴訟の賠償金が巨額となることが広く知られるようになったことから、それまで特許に無関心であった企業や経営層も、特許権を取得してその権利の売買やライセンス交渉、侵害訴訟の提起といった「権利活用」をすれば、収益を上げられるという期待を抱くようになった。これを受

けて、特許権の取得や活用を担う企業の知的財産部門は業務内容を変革し、こうした期待への対応を図ってきた。

しかし、日本においては特許権侵害訴訟の賠償金額はさほど高額化せず、プロパテント政策が推進されるなか、過去最高額として注目を集めた2002年の地方裁判所判決のケースでも84億円と、100億円にも満たず、一般的には数百万円から数千万円、高くても数億円程度にとどまっている。また2002年以降も、特許権侵害訴訟で権利者が敗訴する割合は8割程度と高く、特許権侵害訴訟を提起しても、そもそも賠償金が得られないケースのほうが多い。さらに日本では、裁判を代理する代理人費用も高くても数千万円程度ですむため、特許権侵害訴訟が起きた場合のダメージも少ない。このように日本では、特許が経営に与えるインパクトは米国ほど大きくない。したがって、日本では特許権を取得していても収益や競争力向上に直接的には役立て難い。

Ⅲ 「特許化ありき」の 知的資産経営の問題

1 プロパテント政策の問題

前述したとおり、米国のように特許権侵害訴訟によって得られる利益もしくは被るダメージが大きい場合、特許権を取得して権利行使することを軸とした活動は事業の成否や企業収益に大きな影響を与える。そのため、特許権の取得と活用という活動単独でも、企業の「知的資産経営」の重要な一要素となりうる。しかし日本では、そうした活動から大きな収益や事業上の優位性が得られる例は稀で

ある。このため、特許権の取得と活用を担う知的財産部門の活動は、経営層からは必ずしも事業や経営に重大な影響を与えるものとして認識されていない。

このように特許権の取得・活用により事業・経営上の明確なメリットが得られにくい現行の日本版プロパテント政策は失敗であるとして、特許権侵害訴訟の賠償額の引き上げや権利者の勝訴率を高め特許権の効力の拡大を求める意見もある。

しかし、特許権侵害訴訟を起こされた場合のリスクが大きくなると、他社への牽制や他社による特許権取得回避を目的とする、いわゆる「防衛出願」が増える。こうした出願が増えると特許権の取得や維持管理に要するコストが増加し、また、他社の障害特許が存在する可能性や、そうした障害特許を調査で抽出しきれないリスクも同時に高まる。コストをかけて大量の防衛出願をしたにもかかわらず、特許権侵害訴訟を起こされて巨額の賠償金を支払わなければならないなど、さらなる費用支出を余議なくされる事態も生じやすくなる。

米国では、スマートフォン関連訴訟が注目を集める前の2000年代中盤にはすでに、大手IT（情報技術）企業を中心に、特許権の効力が強化され特許権侵害訴訟の費用が高額化することで、特許は企業に利益をもたらすものではなく、むしろ技術開発を阻害するものとなっているとの批判すら出ている。

また、出願件数を多くするためには近接した（類似した）技術も特許出願の対象とされる。多くの近接した技術に特許権を付与すれば権利範囲が狭くなる。一方、権利範囲が広い特許権には近接した技術が多く存在して権

利無効となるリスクが高くなり、いずれにしても権利範囲が広く無効リスクが低い「効力の大きい」特許権とはなりにくい。日本の場合、プロパテント政策が採用された後も特許権侵害訴訟の権利者勝訴率が低いことは前述したとおりであるが、その原因は、政策の失敗というより、日本ではプロパテント政策導入以前から防衛出願が多く、近接した技術も特許出願されており、特許権の効力を大きくする余地がもともと少なかったからであるともいえる。つまり、そもそも日本では、プロパテント政策の導入以前から、すでに特許権の効力強化は難しい状況にあった。

特許権の効力を拡大し、特許権の売買やライセンス契約、侵害訴訟により巨額の収益が得られるようにすることは、このようにさまざまな弊害を生み、特許権の強大な効力を前提に特許権の取得と活用によって収益を上げようとする知的資産経営は、長期に持続しにくい。

2 知的資産を特許化することの メリット・デメリット

とはいえ前述のように、米国では現在のところ、特許権の取得と権利行使はそれ単独で重要な事業・経営戦略となっている。しかし、その背景にあるプロパテント政策は経年劣化を起し、歴史的には20~30年で見直されており、米国でも近年では見直しの機運が生じている。また、そもそも米国ほどの効力強化は難しい日本では、こうした状況を背景に、特許権を取得し権利行使を軸とした活動単独で事業価値を創出することは難しいとして、近時、特許以外、つまり、45ページの図2でいう知的財産以外の知的資産にもさらに目を

向けることの必要性が指摘されている。

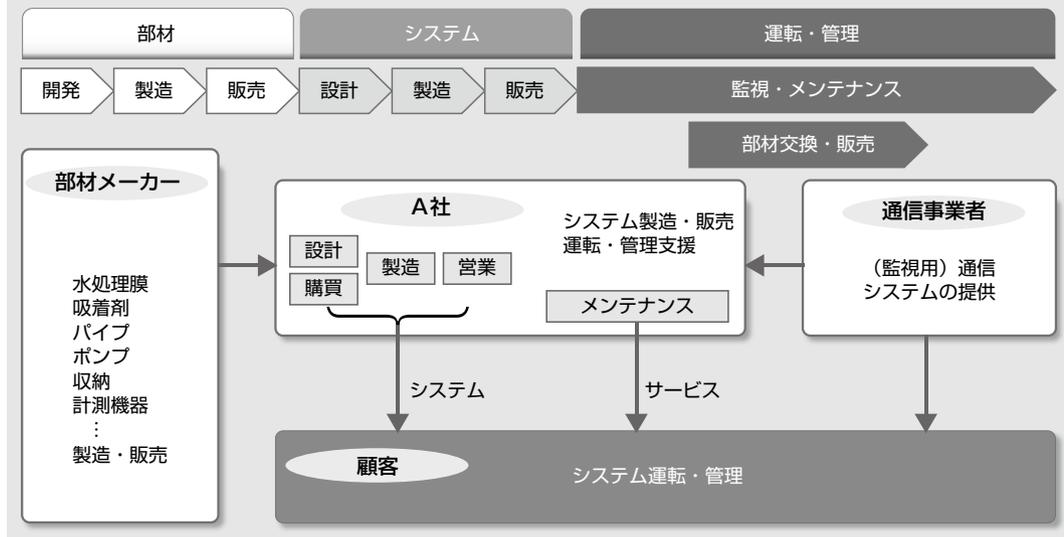
たとえば経済産業省の石原徹弥氏らは「知識経済化における知的資産経営の促進策——営業秘密管理・非財務情報開示・ロイヤルティ料率」^{文獻1}のなかで、知的資産経営を実現するには自社のバリューチェーン（価値連鎖）全体を把握したうえで、そのなかで自社が担う役割が他社に代替されないための活動を行うことが必要であるとしている。

この論説からは、知的資産経営を実現する企業活動は、第1段階として顧客価値提供のバリューチェーン全体を把握し、次に第2段階として、バリューチェーンのなかで自社はどのような位置にいてどのような価値提供をしているのか、自社がなぜその立ち位置にいて何からの価値を提供できるのかを明らかにすることが必要である。そのうえで第3段階として、自社が他社に代替されないための方法論・戦略論を検討し、それに適した部門が戦略を実現する——という流れになり、全社的、少なくとも事業部横断型の活動となる。

知識社会において知を価値に転換するために必要な企業活動は、このように特許にとどまらない多様な知的資産を対象とするものであって、特許権の取得や権利行使は、自社が他社に代替されない方法の一つにすぎない。

知的資産はそもそもその存在や内容を特定しにくいものではあるが、知的財産関連法を利用すれば、少なくともその一部は法律の規定に従うことにより形式知化され、存在や内容を特定することができる。たとえば、発明、すなわち「技術上のアイデア」は、暗黙知としてともすれば人の内部にとどまりかねないが、特許出願をすれば、形式知化され企業に保有される。このように、特許法をはじ

図4 下水処理プラント製造・販売事業のバリューチェーン（価値連鎖）



めとする知的財産関連法の枠に沿って知的資産を「見える化」することは、確かに知的資産の存在とその内容を特定する便利で有益な方法である。ただし、これは知的資産の特定方法の一つにすぎない。知的資産経営が、自社の強みを「特許」という形でのみ特定することを前提としていては、見えざる資産の所在や本来の価値を見誤ったり、その資産の強化や保護を図るうえで施策の誤りを招いたりするおそれがある。

以下、この問題について仮想事例を挙げて述べる。

3 仮想事例による問題の検討

(1) 仮想事例の内容

仮想事例として、下水処理プラントを製造・販売するA社を想定する。

下水処理プラントの製造・販売業のバリューチェーンのなかには、A社以外に水処理プラントに必要な部品（水処理膜、吸着剤、パイプ、ポンプ、吸着剤等の収納容器、計測機

器など）を製造・販売するメーカー、プラントの運転管理を行うための通信システムを提供する通信事業者が含まれているとする（図4）。顧客は、下水処理施設を運営・管理する地方自治体や企業が想定される。

そしてこの仮想事例で顧客が求める価値は、顧客ごとに異なるプラント設置用スペースや処理対象水の量・性状などに合ったシステムが提供できることにありと仮定する。顧客事情に応じたシステムが提供できるためには、

- ① 部品メーカーが顧客事情に応じた特殊部品の提供ができる
 - ② A社設計部隊が顧客の特殊事情を吸収しうる設計ができる
 - ③ 営業が顧客からの要求を的確に把握している
- などが考えうる。

ここでは、A社と一部の部品メーカーとが系列関係にあり、部品メーカーのなかでもA社はこの系列部品メーカーと密な取引をして

おり、同メーカーから部材の詳細情報を豊富に得ているとする。また、A社は購買部門と設計部門との間で組織をまたいだ異動があり、これまでは退職者も少なく在籍年数が長いことから自然に人事交流が図られ、設計部門に部材情報が共有される状況にあったとする。

このような状況からA社の強みの源泉は、「購買部隊と部材メーカーとの取引関係」、および「購買部隊と設計部隊との情報共有」であると考えられる。

(2) 所在に応じた知的資産分類

会社間の取引関係や社内の組織体制などは、特許権や著作権といった知的財産関連法の保護対象外であるため、45ページの図2の知的資産分類では知的財産の枠外の「知的資産」としてひとくくりにされる。一方、この知的資産を法律体系に沿った分類とは別の体系で分類すれば、これらの知的資産はさらに区別されうる。

そのような分類体系には、たとえば国際会計士連盟による知的資産の所在に応じた分類などがある(表1)。これにならえば、A社の重要な知的資産である部材メーカーとの取引関係は「関係資産」に分類される。また、購買部門と設計部門間の異動や両者の交流を通して情報連携ができるという強みは、「構造資産」および業務を通じて購買部門と設計部門の構成員に蓄積された知識、すなわち「人的資産」という知的資産として把握できる。

(3) 所在に応じた知的資産分類による知的資産の特定とそのマネジメント

図2の分類体系では、知的資産、およびこれを法的に保護する法律の要件が紐づけられ

表1 所在に応じた知的資産分類

種類	所在	具体例
人的資産	個人に内在→退職で流出	知識、経験、ノウハウ、技能
構造資産	企業が保有→退職後も企業に残る	特許権などの知的財産権 顧客情報、営業資料 組織体制、運営・管理の仕組み 企業風土、経営理念
関係資産	企業・ステークホルダー間	ブランドイメージ、提携関係

注) ステークホルダー：利害関係者
出所) 三代まり子・西原直著、太田 達也監修『創る・守る・活かす！知的資産経営——事業ライフサイクル別でみる』(税務研究会出版局、2008年)をもとに作成

るが、表1の分類体系では資産の保護方法は特定されずに資産の所在が紐づけられている。すなわち表1の分類体系によれば、知的資産の区分と知的資産を保護する方法である法律とは直結せず、資産価値の創造、強化、保護を図るには法律以外の方法を検討する余地が多くなる。また、資産の所在が特定されているため、所在の安全性を考慮することで資産の流出を防止しやすい。

A社の場合、これまでは退職者が少なく人的資産の流出リスクが低かったため、人的資産の所在の安全性は高かった。このような状況に対し、退職者が増大して設計力が落ち、A社がコスト競争にさらされるという事態が生じた場合、同社は人的資産の所在の安全性が低下して資産が流出し競争力が下がったと考え、資産の所在を移すといった対策を講じやすい。

具体的な対策例としては、部材情報データベースの構築と、そのデータベースへの入力・利用を図る仕組みの構築および実行により、人的資産を構造資産に転換するという方法が想定できる。また、この対策に際し、併せて内部組織の体制を変更して情報共有のコストを低下させることができれば、コスト圧

力にも対応できる。

(4) 特許化を前提とする知的資産 マネジメント

一方、特許権の取得と権利行使を前提とした場合は、個別設計されたプラントについてのユニークな技術を抽出してそれを特許出願することが想定される。しかし、個別のプラントとは、部材情報の集積を背景に、そこに設計力という「強み」が発揮された結果物であり、プラントに現れた独自技術に知的資産としての価値があるとはかぎらない。特に個々の顧客に合わせて設計されたプラントは、独自技術であっても汎用性は低い。このため、個別のプラントに搭載された技術の特許出願をしても、権利取得によって独占する利益よりも、特許出願によって詳細情報を開示する不利益のほうが大きいおそれがある。

またこの場合、前述した人的資産の流出を背景とする競争力の低下によりコスト競争にさらされたケースの対策にも行き詰まりやすい。たとえば個社対応した技術の特許権の場合、この権利を行使したとしても、競合の新規設計案件の受注を阻止できる可能性は低い。さらに、競合によるメンテナンス受注を失注させるために、特許権を取得している設計済み案件について権利を行使すれば、顧客にプラント停止のリスクを与えることになる。このように、特許権の取得や権利行使だけでは競争力の低下に対処し難い。

しかも、コストを低下させるために系列メーカーとの取引関係の見直しにより部材調達コストを低減させようとする動きが出てきた場合、特許化を前提とせずに知的資産を把握していれば、取引関係の見直しが、A社の強

みの源泉となっている関係資産の価値を減じるリスクであることにも気がつきやすい。特許権の取得と活用ありきではこのリスクを見逃しかねない。

IV 知識社会に適合した 知的資産経営に向けて

前述したとおり、技術上のアイデアという知的資産の特許として見える化し、権利行使を通して利益を得る手法は、少なくとも米国では事業・経営戦略の一つとして定着している。日本では米国ほど特許が経営に与える影響は大きくないものの、米国流の特許権の取得と活用方法はよく知られており、事業・経営戦略の一つとしている企業もある。近年では中国が知的財産権の効力強化の動きを見せしており、日本企業も、特にグローバル対応の一環として技術の特許という形で見える化し、取得した権利を行使して競争優位性を確保する組織・活動を有する必要はある。

ただし、知的資産経営を実践するうえで、多様な知的資産の全体をさまざまな観点・方法により特定してマネジメントすることが求められる。たとえば「モノ」という経営資源、つまり有形資産を経営資源としてそこから利益を得るには、どこにどのような「モノ」がどのくらいあるのかという資産の所在・内容の特定と、その「モノ」をいつ誰が何と組み合わせるとどのように使うのかを決定し実行するマネジメントが必要となる。同様に無形資産である知的資産についても、これを経営資源として利益創出の源泉とするには、その所在・内容の特定とマネジメントを要する。ただし知的資産は形がないため、

見える化の観点・方法によっては、特定される知的資産の所在・内容・量などは異なる。

知的資産を特定する際のベースとなりうる知的資産の分類体系がいくつか存在するなか技術系企業を中心に、知的財産部門を設けて知的財産関連法を利用して知的資産を分類・特定する企業は多い。近年はその知的財産部門に、知的資産を経営資源として事業価値を創出することが期待されている。

知的財産関連法を利用した知的資産の分類・特定方法はすでに確立されたものといえ、それは知的財産以外の知的資産の特定やマネジメントに応用できる可能性も有するが、初めに「特許化ありき」で知的資産を特定したり事業価値を創出しようとしたりすることには、前述してきたような問題がある。日本企業が今後、知的資産を経営資源としてそこから収益を上げていくには、特許に傾斜しすぎた知的資産の特定やマネジメントの問題を再認識し、さまざまな観点・方法により多様な知的資産を特定する全社的な活動・組織を構築していくことが必要であると考えられる。

参考文献

- 1 石原徹弥、佐藤力哉、俣野敏道、三宅宣彰「知識経済化における知的資産経営の促進策——営業秘密管理・非財務情報開示・ロイヤルティ料率」『知財管理』vol.60（2010年・10号）、日本知的財産協会
- 2 伊丹敬之『新・経営戦略の論理——見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社、1984年
- 3 田中直毅「ドラッカーと経営——09年逆境を超えて① 新たな価値 知識をテコに」日本経済新聞経済教室、2009年12月31日
- 4 野中郁次郎、徳岡晃一郎「知を価値に変える経営を」日本経済新聞経済教室、2011年10月14日
- 5 市川類「米国IT企業の知的財産戦略を巡る動向」『ニューヨークだより2007年9月』情報処理推進機構（<http://www.ipa.go.jp/about/NYreport/200709.pdf>）
- 6 「【生かせ！知財ビジネス】米の先願主義化を日本特許活用の契機に」『SankeiBiz』2011年10月10日、産業経済新聞社（<http://www.sankeibiz.jp/compliance/news/111010/cpd1110100501000-n1.htm>）

著者

小野 曜（おのよう）

法務・知的財産部主任専門スタッフ

専門は知的財産戦略、知的財産マネジメントなど