

企業の知財と知財力

優れた知財を事業競争力にどう結び付けていくか

武蔵大学経済学部 米山 茂美

1. はじめに

近年、特許をはじめとする知的財産（知財）への関心の高まりの中で、「戦略的な知財」あるいは「経営に資する知財」ということが声高に叫ばれている。これらは、知財活動を知財部門としての有効性や効率性という部分最適の中でとらえるのではなく、企業の競争力や利益という全体最適の中でとらえていくことの重要性を意味するものである。企業の知財部門は、その高度な専門性ゆえにしばしば「蛸壺化」していると揶揄されるが、競争力や利益という経営目標の実現のためには、研究開発部門や事業部門の活動を深く理解し、その活動の推進に貢献できる存在となることが期待されている。戦略的な知財、経営に資する知財とは、このような知財部門に対する期待を込めた言葉といえるだろう。

しかし、知財あるいは知財部門へのそうした期待とは裏腹に、実際に経営に資する戦略的な知財部門の構築というあるべき姿を実現できている企業は必ずしも多くはない。研究開発活動から生み出される優れた技術を最大限に活かすために、あるいは研究開発活動そのものを有効かつ効率的に促進していくために知財部門はどのように関わるることができるのか。また、企業の成長を駆動する事業部門の競争力や利益の獲得に寄与するために知財部門が果たすべき役割とは何か。日本企業の多くは、このような問題に対する解を依然模索し続けているのが現実ではないだろうか。

企業の競争力や利益という経営目標の実現において、重要なのは知財そのものではない。むしろ、知財を研究開発活動や事業活動に関する他の様々な要因と連動させて、企業の競争力や利益へと結び付けていく能力こそが重要である。そうした能力のことを「知財力」と呼ぶと

すれば、いま知財部門に求められているのはまさにこのような意味での知財力の確立であり、それこそが経営に資する知財部門の構築を左右する鍵となろう。本稿では、この知財力をキーワードとして、知財と製品・事業競争力との関係やそれらを結び付ける知財力の中身、さらに企業が知財力を形成・向上させていくための組織的・管理的な要件について考えていきたい。

まず第2節で、そのための議論の出発点として、戦略的な知財、経営に資する知財という文脈から現在の知財部門に求められている役割や機能を明らかにしよう。そこでの考察からは、従来のような知識・情報処理型の知財部門ではなく、研究開発や事業活動に対する主体的・能動的な戦略提案という知識・情報創造型の知財部門の重要性が示される。第3節では、前節で示される知財部門の戦略提案力に関連して、製品・事業展開における企業の競争力を規定する様々な要因を体系的に整理する。こうした準備の上に、第4節で企業の知財力の中身について考えていこう。ここでは、企業の競争力を規定する諸要因の中で特許などの知財がどのように関わっているのか、知財を競争力に結び付けるプロセスとはどのようなものであり、そこにはどのような発想が求められるのかについて議論する。第5節では、企業が知財力を高め、知財を製品・事業の競争力へと導いていくうえで何が課題となるのかを、三位一体の経営を実現する際の困難さに触れながら考察しよう。第6節は、要約と若干のコメントである。

2. 知識・情報創造型の知財部門への転換

(1) 知財部門の真の価値とは何か

近年の日本企業を取り巻く急激な経営環境の変化の

中で、リストラクチャリング(事業・業務構造の再構築)の波は現業部門のみならず、それを支える間接部門にも及んでいる。たとえば2007年9月に放送されたNHKスペシャル「人事も経理も中国へ」という特集は、人事や総務、経理など、これまで企業にとって不可欠と考えられてきた主要な間接業務さえも、人件費の安い中国に移管していく企業の実態を描き、大きな反響を呼んだ。

この特集で取り上げられた通信販売企業N社では、すでに中国に移管していた電話交換業務に加え、人事・総務・経理などの業務の一部を同じく日本語が堪能な人材の集まる中国・大連へと移すことを検討していた。当然、日本人のスタッフは、こうした基幹的な業務が簡単に中国に移管できるわけがないと抵抗した。しかし、業務の中身を詳細に洗い出すと、そのいくつかはマニュアル化すれば中国でも十分に対応可能であること、しかも日本では一日5,500円のコストがかかっていたものが、中国ではわずか750円になることが明らかとなった。こうして、これら業務が中国に移されていった。その結果、日本人のスタッフは次々と退職し、残った者は新しい仕事のあり方を追求された。「日本に残る自分たちにしかできない仕事とは何か」「われわれ間接部門の存在価値はどこにあるのか」。その後、総務担当の部長は個人情報保護士の資格を取り、営業現場などに直接出向いて「能動的」な総務の仕事に取り組み始めた。これが特集の概要である。

企業の知財部門にとって、このような動きはけっして他人事では済まされない。実際に、米国で法曹業務のインドへの委託を手掛ける米印合併企業クラッチ・グループは、特許関連の判例分析などの仕事がインドでは米国内の10分の1の1時間30ドルで済むとして、

急速に顧客企業を拡大させている(日本経済新聞,2009年1月10日号)。単純な事務的業務から始まった海外委託も、いまや高度な知識が要求され、これまで委託にはなじまないと見られてきた知財業務にも広がっているのである。人事・総務・経理などと同様に、知財部門も改めてその本質的な役割や機能を問直す必要があるだろう。「知財部門は本当に必要なのか」「それはなぜ必要なのか」「知財部門の真の存在価値はどこにあるのか」。戦略的な知財、あるいは経営に資する知財を標榜するのであれば、このような問いに即座にかつ明確に回答できなければならない。

(2) 知識・情報の「処理」から「創造」へ

間接部門、そして知財部門に向けられるこうした問いについて考えるとき、重要なことは「知識・情報創造」という視点である。上で見たような海外に移管される業務のほとんどは、実は同じ間接業務でも「知識・情報処理」型の仕事であることが多い。そうした業務は容易に外部化され、あるいは高度化する情報通信技術によって置き換わる可能性が高い。知財部門においても、膨大な量の技術情報を単に処理し、特許として出願・登録していくという活動だけを考えれば、それはいずれ外部に移管されていくかもしれない。知財部門の真の価値とは、このような知識・情報の効率的な処理ではなく、むしろ研究開発活動や事業展開における競争力の実現に役立つ意味のある知識・情報を自ら創造していくことにある。知識・情報創造という役割や機能は、簡単に外部に委託したり、情報通信技術で代替されたりするものではないのである。

それでは、具体的に知識・情報創造型の知財部門とはどのような姿を指すのだろうか。図表1は、その特

図表1 「知識・情報処理型」知財部門と「知識・情報創造型」知財部門

	知識・情報処理型知財部門	→	知識・情報創造型知財部門
知財部門の役割	受動的・従属的(肅々と他部門に依頼された仕事をこなす)	(他部門の活動の円滑化のための環境整備)	能動的・自律的(他部門の活動にパートナーとして貢献する)
戦略過程での位置づけ	R&D・事業部門の戦略の実現の支援	R&D・事業部門の戦略の立案の支援	R&D・事業展開に関する知財部としての戦略提案
R&D部門との関係	研究開発のアウトプットの権利化	技術シーズの発掘 技術・特許マップ等の情報提供	開発テーマの提案 R&D活動の促進 開発テーマの休止
事業部門との関係	知財の権利行使 訴訟対応	競合の参入阻止 製品・事業展開の自由度の確保	競争優位性の設計 技術事業化の戦略提案

徴を、知識・情報処理型の知財部門との対比のうえに整理したものである。まず、知識・情報創造型の知財部門は、研究開発部門や事業部門と対等なパートナーとして、企業の競争力や利益の実現のために主体的・能動的な役割を果たすことに、その基本的な特徴を持つ。戦略的な知財という観点からいえば、知識・情報処理型の知財部門が、研究開発や事業部門の立てた戦略の実現を側面から支援する役割にとどまるのに対して、知識・情報創造型の知財部門はこれら部門の活動に関連する戦略を自ら提案するという役割を担う。研究開発部門との関係でより具体的に見ると、前者には研究開発成果の権利化という従来の業務が相当するが、後者には研究開発テーマに関する提案や知財情報の提供などを通じた研究開発活動の促進、あるいは逆に将来性が見込めない研究開発テーマの休止についての提案などが当てはまる。また、事業部門との関係については、知識・情報処理型の知財部門では知財の権利行使や訴訟対応などが、知識・情報創造型の知財部門では、技術の事業化に関する戦略提案や製品・事業展開における競争優位性の計画と実行などが挙げられるだろう。

(3) 知識創造型知財部門に向けた取り組みの事例

このように、知識・情報創造型の知財部門とは、従来の知財部門という枠を超えて、研究開発部門の活動や事業部門の戦略展開に主体的・能動的に関わり、自ら戦略的な提案を行う存在を意味している。このような知財部門の姿は決して単なる概念的なイメージではなく、すでにいくつかの先進的な企業は実際にその方向に向けて変革しつつある。

たとえば、食品メーカーS社では、知財部門としての「戦術」と「戦略」を明確に区別し、「戦略」的な知財部門に向けた対応を検討している。同社では、特許の出願やパテントマップの作成、あるいは訴訟対応などの実務レベルの活動は戦術と位置づける。それに対して、戦略とは研究開発の方向付けや、事業化に向けた技術の評価や選択、参入障壁の全体像を踏まえた知財の役割検討など指し、そうした方向への転換を進めているのである。

また、化学メーカーのN社では、知財部門が企業の製品・事業展開における競争力確立のためのシナリオを描き、特許による競争排他性を他の競争優位の源泉

(生産ノウハウやコスト優位、顧客との関係性など)と連動させる戦略的な知財活動を展開する。同様に、輸送機器メーカーH社は、企業のトータルな競争優位の実現という観点から、特許のみでなく、事業部門が保有する生産ノウハウの蓄積や共有、さらに開示に際しての管理を徹底している。

そのほか、研究開発部門との関係で興味深いのは化学メーカーT社の例である。この企業では、知財部門が新しい研究開発テーマの評価や選択に積極的に関わると同時に、すでに開始している研究開発テーマの休止判断のための情報提供や提案にまで踏み込もうとしている。技術や製品の開発に関わるプロジェクトはいったんスタートすると、途中でその活動を休止することは難しい。たとえそのプロジェクトが困難に直面しても、プロジェクトのメンバーが自ら休止を申し出ることは期待できないし、管理者としてもその適切な判断を下すことは難しい。そのため、こうしたプロジェクトはしばしば「死の行軍」(デス・マーチ)と化してしまう。このような中で、プロジェクト休止を客観的な立場から判断し、提案することができるのは知財部門のみではないかというのが、同社の知財部門の新たな役割に対する考え方となっている。

3. 企業の競争力を規定する様々な要因

(1) 競争戦略からの知見

知財部門が知識・情報創造の主体として、研究開発活動や事業部門での製品・事業展開に関わる戦略提案を行うことのできる主体的で能動的な存在になるためには、当然、知財部門自体が企業の競争力や利益の実現のための戦略について深く理解する必要がある。すでに述べたように、企業にとって重要なのは知財そのものではなく、知財を技術開発や事業展開に関わる様々な要因と関係づけ、企業の競争力や利益に結び付けていく能力にある。知財部門は、単に知財という枠だけの中で発想するのではなく、製品・事業展開における企業の競争力がどのような要因から生み出されるのか、特許をはじめとする知財がそれら諸要因とどのような関係を持ち、どのように企業の競争力を導いていくのかについての洞察を持たなければならない。ここではまず、これまで経営学分野で蓄積された知見に基づいて、企業の製品・事業展開における競争力がいかな

る要因から生み出されるのかについて見ていこう。

経営学は様々な理論体系から構成されるが、ここでは経営戦略、特に競争戦略の知見を紹介しよう。競争戦略とは、他社との競争に対処して目指すべき利益を獲得していくための戦略のことであり、これまで企業の製品・事業展開における競争力や利益がいかなる要因からもたらされるのかについて多くの視点を提供してきた。他社との競争の中での企業の競争力は、競合企業による同一市場への参入や自社の製品・サービスに対する模倣・追随に大きく左右されるが、そうした参入や模倣に対する「障壁」をいかに築くことができるかが、競争戦略の主要なポイントとなる。その障壁は、次のような5つに整理することができる。

(2) 制度的障壁 (institutional barriers)

第一は、制度的な障壁である。最もわかりやすい制度的障壁の例は、規制や許認可、それらを支える法制度などである。電気通信事業では、2004年4月の電気通信事業法及びNTT法の改正まで、事業者は第一種と第二種に区別され通信事業への新規参入や事業者間の競争が制限されてきた。また、2005年11月に総務省がソフトバンク、イー・アクセスなど3社に携帯電話事業の新規参入を認可したことは記憶に新しいが、それまで携帯電話事業への自由な参入は免許制によって阻まれていた。

特許もまた、制度的障壁の例である。特許は、企業が自ら開発した技術からの利益を一定期間確保するための法的権利であり、競合による参入・模倣を排除する重要な要素となる。さらに、近年、食品分野などで多く見られる特定保健用食品(特保)も、こうした許認可を活用した制度的障壁の例といえるだろう。

(3) 経済的障壁 (economic barriers)

第二の障壁は、経済的障壁である。これは、事業からの収益の大きさやコストという経済的な要因が、競合の参入や模倣を抑制・阻止する効果を指す。たとえば、固定費の大きい事業体にとって、その固定費をまかなうだけの一定規模以上の収益が期待できない事業は投資対象として正当化することは難しい。こうした事業分野はいわゆるニッチ(隙間)となり、中小企業などには魅力的ではあるが、大規模企業には参入を躊躇する対象となることが少なくない。

経済障壁には、このような期待される事業収益の大きさという要素とは別に、参入に当たっての初期投資の大きさや運転資金の大きさ、既存企業と比較した場合のコスト面での不利などの要素が含まれる。参入に際して大規模な初期投資を必要とするような事業や、多額の運転資金の準備が必要となる事業では、参入は資金的な裏づけのある一部の大企業に限られる。また、当該事業に関わる既存企業がすでに大量生産・大量販売を行っており、規模の経済性や経験効果を楽しんでいる場合、あるいは相互にシナジー効果を持つ複数の事業を手がけ範囲の経済性を享受している場合には、追随者は直ちにそれと同等の規模ないし広がりのある事業展開を行うことは難しいため、生産・販売コスト面で不利な立場におかれる。このような経済障壁が高い事業においては参入の脅威が制限されることになる。

(4) 資源的障壁 (resource barriers)

第三に、資源に基づく障壁が挙げられる。資源としては、ヒト・モノ・カネ・情報という経営資源が想定されるが、他社による参入・模倣の障壁という観点では特に情動的資源が重要な意味を持つ。それは、ヒト・モノ・カネが目に見える資源であり、市場調達が容易である(すなわち外部から購入・導入ができる)のに対して、情動的資源の多くは目に見えない資源であり、一般には市場調達が困難で、しかも形成に時間がかかるという特徴を持つためである。情動的資源のこのような特徴が、潜在的な競合による参入・模倣の困難性を生み、製品・事業展開における競争力を支えることになる。

このような情動的資源には、技術・生産ノウハウ(特許として権利化されていない技術的なノウハウ)や経営管理ノウハウ、顧客からの信頼やブランド力、販売チャネルの支配力、そしてそれら諸要素を結合させ製品・事業展開を有効に推し進めていくための組織能力や企業文化などが含まれる。組織能力や企業文化は一見とらえどころのない要素ではあるが、顧客の潜在的なニーズをとらえそれを有効かつ迅速に研究開発に結び付けるコミュニケーション力や絶えざる改良・改善を重視する組織に共有された価値観など、一朝一夕に形成することができない組織のファンダメンタルな特質として、企業の競争力の重要な要素となる。

(5) 戦略的障壁 (strategic barriers)

競合他社の参入や模倣を防ぎ、競争力の獲得に寄与する第四の障壁は、戦略的障壁と呼ぶことができる。ここで戦略的と呼ぶのは、競合企業による参入・模倣の困難性が、上述した制度的・経済的・資源的な障壁によるのではなく、自社の戦略的行動に起因したり、競合企業の戦略上の矛盾に着目し、それを利用したりすることに由来する。

競合の追従を防ぐための戦略的行動としては、たとえば競合企業の参入に対する徹底的な反撃が挙げられる。こうした反撃は現在の競合への参入阻止効果を持つと同時に、将来の潜在的な競合に対する「アナウンス効果」を与えることになる。特許に関連して、他社の侵害に対する徹底した紛争対応も同様のアナウンス効果として他社の参入を防ぐ戦略行動ととらえることができる。

競合企業の戦略上の矛盾の利用という点では、デル・コンピュータやアスクルなどのダイレクト販売の仕組みが好例である。小売店を経由しないこれらダイレクト販売の仕組みは、それまで時間をかけて小売ネットワークを整備し、それを競争上の強みをしてきた既存企業、特に業界のリーダー的な企業にとっては、容易に模倣することはできない。このような既存企業の「資産を負値化する」(「強みを弱みに変える」)製品・事業展開は、強みを持つ既存企業にとっては模倣が難しい。逆に、こうした戦略を計画・実行することができれば、企業は競合企業の模倣を防ぎ、競争上有利に製品・事業を展開していくことができる。

(6) 関係的障壁 (relational barriers)

最後に、関係的障壁が挙げられる。この障壁は、顧客への早期の対応を通じて生み出される顧客との関係性そのものが他社による参入や模倣を困難にするという要因である。関係的障壁は、いわゆるCRM(Customer Relationship Marketing)を通じた「顧客の囲い込み」など消費財分野でしばしば見られるが、生産財のようなB2B(企業と企業)の取引においても頻繁に発生する。

部材メーカーが、自社の製品である部品・材料を他社に先駆けて顧客であるセットメーカーに納入する場合、セットメーカーはそうした部材を前提とした開発・生産体制を築くことが少なくない。ここでかりに追従者が現れても、セットメーカーとしては新たに提示さ

れた部材の評価やそのためのライン・ストップなど、時間的・経済的に少なからずの負担が生じるため、容易に部材メーカーを変更することはできない。つまり、顧客企業との間に形成された取引上の関係性がスイッチング・コスト(移行費用)として他社の参入・追従を阻止する効果を生み出すのである。

4. 特許を梃子にした競争力の形成と維持

(1) 「点」の競争力から「面」の競争力へ

このように、製品・事業展開における企業の競争力は、競合企業の参入・模倣を抑制・阻止する様々な要因によって生み出される。企業の競争力はたった一つの要因からもたらされるものではなく、複数の要因間の密接な絡み合いを通じてはじめて生み出されるものである。

知財力、すなわち特許などの知財を企業の製品・事業展開の競争力に結び付ける能力について考えるとき、こうした様々な要因間の関係性に着目することは重要である。特許がいつ、どのように企業の競争力の形成に作用し、それが他の要因とどのように結び付きながら競争力を維持・発展させていくのかという関係性の理解こそが、企業の知財力を理解するための基礎となる。

それでは具体的に、特許は他の様々な競争力の規定要因との間にいかなる関係性を持ち、企業の競争力を生み出していくのだろうか。前節で整理された企業の製品・事業展開における競争力の規定要因の中で、特許が直接的に関わるのは「制度的障壁」及び「戦略的障壁」である。前述したように、特許は、自社の技術を権利化したものとして他社の参入・模倣を防御する制度的効果を持つ。また、特許権の積極的な行使は、現在及び将来の競合に対して参入阻止効果を与える戦略的障壁となる。しかし、特許が企業の競争力に与える影響は、こうした直接的な効果にとどまらない。それは、競争力を左右する他の要因に働きかけ、他の要因を活性化することで体系的な競争力、つまり特許という「点」の競争力ではなく、他の要因と連動した「面」の競争力を実現する重要な起点となる。

特許とその行使は、制度的・戦略的障壁として競合他社の参入・模倣を阻止ないし遅延させることで、製品・事業展開における先行者の優位性(first-mover's advantage)を提供する。自社の製品を他社に先駆けて市場に導入し、それを特許で防御することができる間

に、企業は競争力の形成・維持のための様々な準備が可能となる。第一に、製品を生産していくうえでの鍵となる生産ノウハウの蓄積や深耕が促される。すなわち、特許とその行使という制度的・戦略的な障壁が、競争力を生み出す他の要因の一つである資源的障壁の構築に影響を与える。第二に、特許を通じて競合の参入・模倣を阻止・遅延させることは、自社が先行的に製品の生産・販売を行うことによる経験効果や規模の経済性をもたらし、コスト面での優位性を形成することにつながりうる。つまり、特許は、経済的障壁を起動する契機にもなる。第三に、特許が他社の参入を阻止・遅延させることによる製品の先行的な市場投入は、顧客との間に早期の関係を形成することで、関係的障壁を生み出す。特に、部材などの産業財において、顧客との早期の関係性の確立は競合の参入を困難にし、企業の長期的な競争力に大きな影響を与えることになる。

もちろん、こうして起動される資源的障壁や経済的障壁、あるいは関係的障壁は、逆に新たな技術的知識(生産上のノウハウやコスト削減の技術革新、顧客との関係性から得られる技術的アイデアなど)の創造を可能にし、その一部は再び特許という形で権利化されて制度的障壁を強化することにもなるだろう。

このように、製品・事業展開における企業の競争力を左右する要因は多様であり、それらの間には密接な相互作用が存在する。特許をはじめとする知財を企業の競争力に結び付けていくためには、こうした様々な競争力の規定要因間の関係性を視野に入れ、どのように特許という「点」の競争力を要因間の関係性という

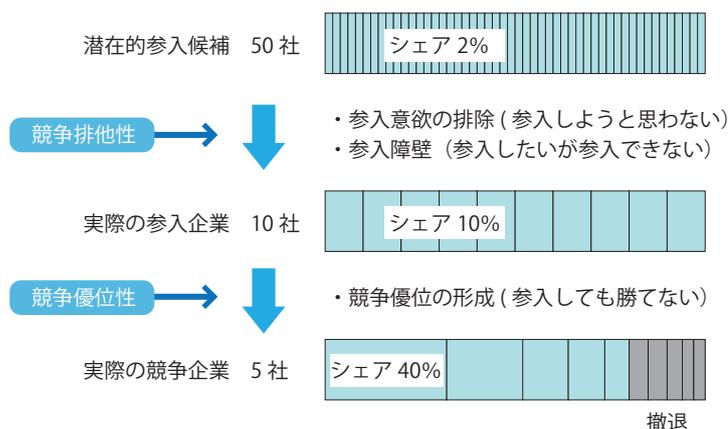
「面」の競争力に転換していくことができるかが問われることになる。企業の知財力とは、まさに特許などの知財を企業の競争力を規定する多様な要因に連動させ、「面」の競争力を構築していく能力に他ならない。

(2) 競争排他性と競争優位性

企業の競争力が、特許だけではなく、他の多様な要因間の関係性によって生み出されるという見方は、実は企業の競争力の構造と密接に関係している。企業が他社との厳しい競争に対処して市場シェアを高め、利益率を維持していくためには、少なくとも二つの条件が必要となる。一つは「競争排他性」であり、もう一つは「競争優位性」である。競争排他性とは、企業が事業を展開する製品市場に他社を参入させない状態を意味する。それには、競合企業が「参入しようと思わない」あるいは「参入したいと思うが参入できない」という状態を作り出すことが必要となる。また、競争優位性とは、かりに同一の市場に他社が参入し、競争が発生したとしても、他社が勝てない状態を指す。競合他社に対する何らかの比較優位な差異を通じて、「参入しても勝てない」状態を作ることが競争優位性の要点となる。

図表2に示されるように、当該市場への潜在的参入企業がかりに50社あり、そこにまったく参入障壁が存在しなければ、すべての企業が市場に参入し、(資金力や技術力、販売力などの条件が一定であると仮定すれば)各企業の市場シェアは50社で等分されてそれぞれ2%になってしまうだろう。しかし、ここで競争排他性を形成し、そうした潜在的参入者が「参入しようとも思

図表2 競争排他性と競争優位性



わない」、あるいは「参入したくてもできない」という状態を作り出すことができれば、実際の参入企業は限定されることになる。特許網の構築やその積極的な権利行使とは、このような競争排他性を作り出す主要な要素となると考えられる。

しかしながら、企業の競争力の確立はこれだけでは十分ではない。競争排他性を通じて多くの競合の参入を阻止することができるとしても、一部の企業はその排他性をすり抜けて参入を遂げるであろうし、また時間の経過とともにいずれいくつかの企業が参入してくるに違いない。もし排他性をすり抜けて市場に参入した企業が10社に絞られたとしても、市場シェアはそれら企業によって各社10%に等分されることになる。ここで必要となるのが競争優位性である。つまり、「参入しても勝てない」という状況を作り出すことによって、企業は他社よりも高い市場シェア（例えば図表2の40%）を獲得することができ、平均以上の利益を確保することが可能になる。企業間の競争において、このような競争優位性の原動力は、他社が容易に入手・形成することができない企業の独自能力としての資源的障壁であり、コスト面での優位性という経済的障壁、また顧客との関係性という関係的障壁になるだろう。

製品・事業展開における企業の競争力は、競争排他性と競争優位性の両者から構成される。多くの場合、特許だけでは競争排他性を生み出すだけにすぎず、それをいかに競争優位性に関わる他の要因に連動させていくのが重要となる。特許を梃子にしていかに他の競争力の規定要因を活性化し、競争優位の源泉を形成していくことができるか。それが特許を企業の持続的な競争力に結び付ける鍵となるのである。知財部門が、知識・情報創造の主体として経営に資する存在となるためには、こうした競争力の形成・維持に関する戦略能力を確立していく必要がある。

5. 三位一体の経営の実現のために

(1) 競争力・利益を目的変数とした知財活動の推進

このように、企業の知財力とは、特許などの知財を製品・事業展開における競争力に結び付けていく能力のことであり、その要諦は、知財を他の様々な競争力の規定要因に連動させて「面」の競争力を構築すること、知財が生み出す競争排他性を資源的・経済的・関係的

な障壁などからなる競争優位性に転換していくことである。企業が優れた知財を有しながら、満足できる競争力を獲得できていないとすれば、それはそうした知財と他の要因との関係性を十分に理解せず、それらの結び付きをうまく構築できていないためであろう。

企業がこのような知財力を形成・向上させていくためには、当然に知財の担い手となる知財部門及び知財人材の役割や機能が再検討されなければならない。冒頭でも述べたように、知財部門はその高度な専門性ゆえにしばしば「蛸壺化」していると揶揄されるが、企業の製品・事業競争力が知財だけでなく、知財を超えた他の多くの要因と結びつくことではじめて生み出されることを考えれば、知財部門はけっして蛸壺に安住し続けることはできない。知財部門は研究開発部門や事業部門との密接な連携が不可欠であり、知財戦略は技術戦略や製品・事業戦略と同期化される必要がある。

ここで重要なことは、技術・事業・知財という「三位一体」の経営の必要性が久しく叫ばれながら、その実現がなかなか思うように進まないのはなぜかという問題を真剣に検討することだろう。それには様々な理由が考えられるが、ここでは二つの理由を指摘しておこう。一つは、三位一体の主体となる研究開発部門、事業部門、そして知財部門の各部門の間での「目的変数」のズレである。つまり、それぞれの部門間で、何を最終的なゴールとして活動を行うのか、その目的意識が共有されていないことが考えられる。

事業部門の目指すべきゴールはいうまでもなく「利益」であり、そのために「顧客価値」のある製品の開発・生産を通じて、「市場シェア」を高めていくことである。研究開発部門は、事業部門のそうした目的の達成を下支えするための「優れた技術の開発」を行うことが基本的なゴールであるが、近年、MOT (Management of Technology) 教育の普及により、次第に単に優れた技術を開発するだけでなく、競争力や顧客価値、利益を意識した研究開発の推進に対する認識が高まっている。いかに企業の競争力に寄与しうる技術を開発するか、生み出した技術をどのように顧客価値に翻訳していくか、そして製品に模倣困難性を組み込み、企業の利益を維持するためにどのような技術の開発が求められるかを真剣に考え始めている。

それに対して、現行の知財部門の多くでは、このような競争力、顧客価値、利益を明確に意識した活動が

行われていないのが実情ではないだろうか。そこでのゴールは、依然として「研究開発成果の権利化」であり、それを通じた「競合の参入防御」、あるいは製品・事業の推進のための「水路の確保」と考えられている。しかし、競合の参入防御や水路の確保は、どのように企業の競争力の実現や利益の確保に結び付くのだろうか。そうした道筋を明確に意識し、競争力や利益という共通のキーワードで対話することができなければ、事業部門や研究開発部門とイコール・パートナーとして知財を他の競争力の規定要因と結び付け、企業の成長や競争力に活かしていくことは難しいだろう。研究開発の技術者がMOT教育を通じて、競争力や顧客価値、利益を意識した技術開発を推し進めているのと同じように、知財部門の担当者は知財と企業の競争力、知財と利益についての認識と知識を深めていく必要がある。MIP (Management of Intellectual Property) 教育の拡充は、そのための一つの方策であると考えられる。

(2) 知財部門・知財人材に求められる情報発信力

三位一体の経営の実現を阻害するもう一つの理由は、知財部門と事業部門・研究開発部門とのコミュニケーションの問題である。かりに知財部門の担当者が、知財は単独ではなく、他の様々な要素と結び付いて企業の競争力を生み出すことを理解し、事業戦略や研究開発戦略と歩調を合わせた知財戦略を立案・実行しようとしても、そのための情報を事業部門や研究開発部門からうまく獲得できなければ、知財を活かす経営のためのアクションを計画することはできない。もちろん、知財部門としても、そのような情報を早期に獲得するために、事業部門や研究開発部門に出向いて積極的に「御用聞き」を行い、あるいはそれら部門の会議に出席できる体制作りを働きかけているだろう。しかし、現実には、このような行動や体制作りにもかかわらず、なかなか重要な情報を入手することができていないのが現実かもしれない。実際、事業部門や研究開発部門の担当者は、こうした知財部の努力を煩わしがり、「肅々と自分たちの仕事をやっていけばいい」という意識で対応することも少なくないと指摘される。

それでは、どうすれば知財部門や知財スタッフは事業部門や研究開発部門の活動についての情報を的確に獲得することができるだろうか。その方策のヒントは、「情報をもらうためには情報を出すこと」というコミュ

ニケーションの基本にある。情報は、情報を発信するところに集まってくる。知財部門が、事業部門や研究開発部門に対して何らかの価値のある情報を発信し、提案することで、それに対するフィードバックが期待できる。つまり、情報を獲得するためには、知財部門としての情報発信力・提案力が整備されなければならないのである。具体的には、どのような情報をどのような形で発信・提案するかが検討される必要がある。競合企業の動向や係争に関する情報は事業部門にとって意味を持ち、また技術・特許の時系列で体系的な情報は研究開発部門にとって有用に違いない。こうした情報をいかに定期的に発信することができるかが、知財部・知財スタッフとしての情報獲得の能力、ひいては企業の知財力の向上に重要な役割を果たすのではないだろうか。

6. おわりに

以上、本稿では、現在の日本企業が直面する急激な環境変化の中での知財部門の本質的な価値や役割を「知識・情報創造」という視点から位置づけ、その鍵は研究開発部門や事業部門に対する戦略的な提案能力であることを指摘した。そのうえで、そうした戦略提案力を高めていくために、知財部門は単に優れた知財を生み出すだけでなく、知財を企業の競争力や利益に結び付けていく「知財力」を構築する必要があることを主張し、知財と企業の製品・事業展開における競争力との関係やそれらを結び付ける知財力の中身、そして企業が知財力を向上させていくうえでの知財部門及び知財人材に求められる要件について検討してきた。

製品・事業展開における企業の競争力は、特許などの知財だけでなく、多様な要因の複雑な絡み合いの中から生み出される。知財を企業の競争力に結び付けていくためには、そうした競争力の規定要因間の関係を十分に理解し、特許という「点」の強みを要因間の関係性からなる「面」の強みに転換していく能力が求められる。この意味で、知財力とは、知財を起点にして他の競争力の規定要因を起動・動員し、それら要因間の関係性を構築していく能力といえる。

企業がこのような知財力を形成・向上するためには、知財部門と事業部門、研究開発部門の間の連携、すなわち三位一体の経営の実現が不可欠である。本稿では、

三位一体の経営の実現を阻害する要因にも着目し、知財・事業・技術の各部門間での目的変数のズレや情報獲得などのコミュニケーションの問題を指摘した。知財部門及び知財人材にとって、いかに「競争力」や「利益」を明確に意識した知財活動を実施していくか、また情報獲得のための情報発信力を向上させていくかが、企業の知財力を高めるための鍵となるに違いない。

最後に、今後の知財部門の変革に向けて、経営学でしばしば用いられる「ゆでガエル症候群」という概念を紹介し、結びとしよう。いま二匹のカエルを用意し、一匹は熱湯に入れ、もう一匹は水に入れて少しずつ温度を高めていく。通常、熱湯に入れたカエルのほうがすぐに死んでしまうと思われるが、実際には熱湯に入れたカエルはその熱さで飛び出し、脱出して生き延びることができる。それに対して、少しずつ温めていったカエルは水温の上昇に気がつかず、あるいは次第に慣れてきて、結局ゆであがって死んでしまう。ゆでガエル症候群とは、このように徐々に進行する経営環境の変化への企業の対応の困難さを意味する警句である。

日本企業を取り巻く経営環境も、本来であればすでに飛び出さずにはいられないほど高温になっているのかもしれない。人口減少社会の進行にともなう市場パイの縮小や、少子高齢化による労働人口の減少、アジアを中心とした新興国の台頭とそれら新興国企業との競争の激化、さらにはCO₂の削減に向けた環境対応など、企業を取り巻く経営環境は大きく変化し、その厳しさを増している。しかし、そうした変化が漸進的なものであるがゆえに、それがいずれ致命的なものになるとしても次第に鈍感になり、なかなか自らを大きく変革させることができないという企業も少なくない。

このような中で起きた2008年後半からの米国のサブプライム・ローン問題に端を発する金融・経済危機は、まさに日本企業に熱湯を浴びせるものであった。それは、少しずつ温度が高くなってきた経営環境にいきなり沸騰したお湯が大量に注ぎこまれた状況とでもいえるだろう。日本企業はいまこそ、これまでの経営のあり方を大きく変革する必要がある、また変革する好機でもある。100年に一度ともいわれる金融・経済危機は、日本企業に変革のためのまたとないチャンスを与えていると見ることもできる。いま飛び出さなければ完全にゆであがり死んでしまう。現在の日本企業は、まさにそうした状況に直面しているといえよう。

本稿でも見たように、日本企業に突き付けられた待ったなしの変革の必要性は、企業の成長や利益を駆動する現業部門だけでなく、それを支える間接部門にも同様に当てはまる。リストラの推進の中で、人事・総務・経理などの間接部門の役割や存在価値が問い直されており、それはここ数年大きな注目を集めてきた知財部門にとってもけっして例外ではない。国を挙げての「知財立国」という旗印のもと、経済・産業の発展や企業経営における知財の重要性が強調され、一部では“知財バブル”ともいわれるほど多方面から関心を集めてきた知財部門ではあるが、その関心が実体をともなわないバブルで終わらないようにするためには、経営に役立つ知財とは何か、経営に資する知財部門とは何かについて真剣に考える必要があるだろう。

我々はカエルが熱湯から飛び出すように、現在直面する厳しい経営環境から逃げ出すことはできない。我々にできることは、熱湯の中でも生きていけるカエルに進化すること、つまり現在の経営環境の中でも適応できる新しい知財部門に変革していくことではないだろうか。

profile

米山 茂美 (よねやま しげみ)

一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。西南学院大学商学部講師・助教授、カリフォルニア大学パークレー校フルブライト客員研究員を経て、98年武蔵大学助教授、2004年から現職。同年、仏INSEAD経営大学院客員研究員。主な著書に『知財マネジメント入門』（日本経済新聞社）、『ブルーオーシャン戦略を使いこなす』（TAC出版）、『「こだわりを超える」アジアのグローバル企業』（生産性出版）など。

