

知財価値を高めるための知財戦略 「戦略策定の基本に立ち返った知財戦略の策定を」

東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授 田中 義敏

1. はじめに

世界的な経済危機の中で、本格的なグローバル経済へ向かい、経営資源および企業活動の再構築が進められている。本年ロンドンで開催されたG20財務相・中央銀行総裁会議では、景気回復の兆しが出ていると言っても金融緩和と財政出動の後押しがあつてのことで、加盟各国の均衡ある協調路線が必須との認識である。経済危機の影響をまともに受けたのは先進諸国。G20のメンバー国である新興国、G20の外にある多くの発展途上国においては、経済危機の影響がないとは言えないものの、依然として5~10%近い経済成長を継続している。知的財産を大半保有する先進諸国での景気回復が見込まれず、知的財産はこれからという発展途上国では経済成長を維持し発展を続けている。残念ながらマクロ的には知的財産の経済価値が景気回復に機能しているとは言い難い状況である。経済成長の主役である企業、産業界が、国家戦略としての知財戦略が果たす役割をどのように捉え、国際競争力の向上のための独自の知財戦略を如何に策定していくかが期待されるところである。

9月の衆議院選挙で国民の期待を受けて成立した政権交代。国民を主体とする政治にどのように変革していくか今後の政権にかかっている。市場が飽和状態に成長した国では、政治、経済、社会の変化に対する実感が薄い。一方、社会基盤整備、購買力向上、内需拡大に支えられた発展途上にある国では、変化に対する国民の実感は大きいという。成長を実感できる国は何が違うのか、国外に目を向けて成長の鍵を見出したいところである。

毎年アジア各国を訪問しているが、中でも、度肝を

抜かれる勢いを感じるのはベトナム社会主義共和国である。1976年に南北統一が図られ独立国家としての地位を獲得した。1986年に採択された市場経済システム導入と対外開放化を柱としたドイモイ(刷新)以降、外資導入に向けた構造改革や国際競争力強化に取り組み、世界経済危機の中においても2008年6.23%の経済成長率を達成している。人口8600万人を誇るベトナム経済の中心はハノイとホーチミン。街中では溢れんばかりのバイクが道路を埋め尽くしている。夕方になると歩道まで埋め尽くしてしまうバイクの流れに、大きなエネルギーを感じる。並行するバイクは左右幅50センチ程度、前後でも1メートル程度の余裕しかない。びっしりと道路を埋め尽くし、無我夢中に一方にうねりを見せて走りぬけるバイクの群れ、そこに、成長のエネルギーが潜んでいるような気がする。国民が一丸となって、あたかも一つの方向に向かって全員で国造りに取りかかっているかのように見える。成長している集団は、その構成員が目標を共有しビジョン達成に向けて活動している。言い方を変えると、全体最適の大きな柱の中に個別最適がしっかりと収まっている状況。国や組織の進むべき方向を構成員が共有し、それぞれの持ち場における最適化の方向が国や組織の発展に直接貢献していく状態である。ベトナムに見る一方のバイクの流れに、そんなエネルギーを感じて帰ってくる。

国レベルで考えると、国家戦略である知財戦略の実現に向けて、行政、産業界等が一丸となって取り組むことが知的財産の価値を高める最も重要な視点であり、また、企業レベルで考える場合には、企業の目指すビジョン達成に向けて知財戦略が個別最適を果たし全体最適に貢献することが知財価値を発揮し企業の成長に貢献することとなる。我が国では、2002年に設置され

た知的財産戦略本部は国全体として取り組むべき方向性を明確に打ち出し、それを具体的推進計画に落とし込み、世界でも有数の知的財産保有国として今後の国際競争力のさらなる向上に向けた指針を示してきたといっただろう。さて、この全体最適化の方向性に対して、個別企業はどのような戦略を立て個別最適を達成し、同時に国家レベルでの全体最適に貢献してきたのであろうか。また、企業内においては、トップの示す全体最適化の方向すなわち企業の経営戦略に対して、知財価値を高め全体最適に貢献する知財戦略をどのように策定してきたのであろうか。知的財産権の個別価値評価手法については簡単に後述するが、各企業における経営戦略を踏まえた独自の知財戦略なくして、知的財産の価値は発揮されないと考える。

本稿では、企業の知財戦略としていくつかの事例は紹介されてきたものの、これまで必ずしも明確に説明されていない自社独自の知財戦略策定の手法を推奨するとともに、知財分野に経営戦略の定石を適用し、保有する知的財産を有効に活用し企業の成長に貢献できる価値を生み出す知財戦略策定の手法を示すことを目的とする。これまで知財戦略と言っても我が社の成長にとって必要な知財戦略を策定しているのかあいまいに感じている方々には、考え方の一つの整理になるものと思う。

2. 知財価値をどう捉えるか？

知財価値という表現が一般化しているようにもみえるが、必ずしも統一して使用されているとはいえない面がある。知的創造サイクルでも言われているように、知的財産を創造し、保護し、活用していくことにより循環型の企業活動を構築していくことが必要である。しかしながら、この表現は若干のあいまいさを含んだまま使用されているようだ。保護された知的財産は「知的財産権」という独占排他権として権利の活用の対象となるが、保護されなかったものは権利活用の対象とはならない。企業における開発活動の成果物である知的財産を創出、保護、活用する過程には、様々な知的財産に関する活動が遂行されており、企業経営の視点からとらえると、「知的財産権」の活用がもたらす価値に加えて、知的財産活動がもたらす価値が重要な位置づけとして存在している。一般的には、知財価値という表現を「知的財産権」の価値としてとらえられているよ

うであるが、これに限らず、知的財産に関する幅広い活動がもたらす価値を議論していくことが必要と考える。知的財産活動が企業経営にドッキングして初めて価値を発揮できるのである^[1]。

企業経営にどれだけの価値を提供しているかを論じるためには、まずは、企業経営の基本的なコンセプトの理解が必要であろう。企業は、一方で投資家と向き合い、他方では市場に向き合い、必要な資金を投資家から得ることにより企業の経営資源の充実を図り、この経営資源を活用して市場で受け入れられる製品・サービスを提供し一定の利益を上げる。この利益の一部は投資家に配当され更なる投資を誘発し、その一部は経営資源の増強に充てられる。増強された組織からは次世代の製品・サービスを生み出し、その提供を通じて市場から売り上げとして資金を回収する。すなわち、投資家と企業とのサイクル及び市場と企業とのサイクルを如何にバランス良く効率的に回転させるかが経営の重大事項であり、これにより持続的成長をもたらす企業活動を追及していく。そのために経営戦略が策定される。この企業経営の基本コンセプトに、「知的財産権」および「知的財産活動」がどのような価値を提供していくかが企業経営の視点から論ずべき価値ということになる^[2]。

「知的財産権」の価値に特化した議論としては、独占排他権を行使して他社を排除し自社の市場シェアをどれだけ維持、拡大させ利益向上を達成することができたか、あるいは、他社に対して許諾した「知的財産権」がどれだけの利益を確保したかという議論に終始してしまうが、知的財産に関する活動、例えば、知財情報の活用、M&A時の交渉力向上、標準化と知的財産の融合、知財人材育成、発明者のモチベーション向上などの活動は、自社が保有する「知的財産権」の活用には直接関係しないまでも、これらの活動が企業経営に与える価値を見逃すことはできない。

3. これまでの知財価値評価

これまでの知財価値評価は、基本的に、自社が保有する「知的財産権」の価値を議論してきた。もちろん、これはこれとして知的財産権取得の本質的意義からして企業競争力向上に極めて重要な事項であるため、ここで、その概要を整理してみる。知的財産権の価値評価としては、大きく分けて、マーケットからみる価値

評価、法律からみる価値評価、技術からみる評価の3つに分けて考えることができる。

* マーケットからみる価値評価

マーケットからみる価値評価としては、インカム・アプローチ、コスト・アプローチ、マーケット・アプローチなどのビジネス評価手法があげられる。

インカム・アプローチは、DCF 法 (Discount Cash Flow) などで評価された事業価値に、その事業または商品に対して評価対象となる特許権の寄与率として、類似の技術取引にみられる平均的な使用料率を乗じて、当該特許権の価値を推定する方法である⁽³⁾。この方法では、それぞれの特許権の保有する価値についての議論までは掘り下げられず、一律平均的な寄与率としての評価がなされてしまうため、知的財産権の価値を本質的に評価する指標とは言い難いものである。

また、コスト・アプローチは、評価しようとする特許権を、再度取得すると仮定した場合に必要な費用を、当該特許権の価値であるとする考え方である⁽⁴⁾。この方法は、研究開発費、人件費、出願費用、権利維持費などのデータがあれば算定することができるので、比較的簡便な手法であるが、キャッシュを生み出すに至っていない未利用特許の価値評価や、事業買収時の特許評価には用いられているが、コストが大きい特許が必ずしも有益な価値ある特許とはいえないための限界を含んだ評価手法である。

マーケット・アプローチは、類似する取引と直接比較する方法であり、評価しようとしている特許権と類似の特許権の売買額や使用料率を調べて、適切な価値を推定する方法である⁽⁵⁾。しかし、特許権の売買金額や使用料率のデータを入手することが困難であるため、使いにくい。加えて、類似の取引の前提となる市場予測が誤っていれば評価自体が誤ってしまうことになるため、そもそもの市場予測が抱えると同様の不確かさが残ることも否めない。

* 法律からみる知財価値

法律からみる知財価値評価としては、工藤一郎国際特許事務所が開発した YKS 手法があげられる。YKS 手法は、特許出願し、公開されてから請求された閲覧請求や、無効審判など第三者が特許権に対して起こすアクションを評価項目として抽出し、第三者がそのアク

ションに投じたコストで加重し、さらに技術の陳腐化を考慮することで評価する手法である⁽⁶⁾。従来取り入れられなかった閲覧請求や、無効審判などを評価項目として使用することで、知財価値を評価する点で注目されるが、そもそも無効審判件数や閲覧請求がなされるケース自体が特許出願数よりはるかに少ないことからすると、十分な評価が行える手法とは言い難い。

* 技術からみる知財価値

技術からみた知財価値評価というのはこれまで明確に提唱されたものはないといってよいかもしれない。特許出願動向分析などから価値につなげた議論を技術的難易度から進めることができれば、本件特許の従来技術からの乖離度、または基本性の高さという指標での価値評価が可能になると考えている。企業内では、実務的に特許発明の技術的評価を技術分野ごとに大まかなレベル評価として採用しているところも多いかと思うが、知財の価値評価手法として代表させるまでには開発されておらず、職務発明の必要性からの議論にとどまっているようである。

以上の各視点の価値要素を総合的に考慮した簡便な評価手法も提案されている。デンマーク国特許庁が開発した IP Score は、マーケット、法律、技術を総合的に含んだ評価指標として、市場条件、財務、戦略、権利の法的状況、技術という5つの観点から構成されている。評価項目は、技術の独自性、代替技術との優位性、技術の具体性、新たな生産技術と設備の必要性、市場化に要する期間、技術の市場価値、模倣品の出現可能性、侵害立証の容易性、他の発明との利用関係の9項目である⁽⁷⁾。しかしながら、各項目の評価点は、当該技術分野に属する者の主観的評価の域を出るものではなく、企業の保有する知的財産権のおおよその競争関係を示すことには使えるが、価値評価としての信頼性は十分とは言えない。

これらの知財価値評価手法については、今後は、各技術分野独自の指標として評価尺度に一定の限定を加えて各業界ごとに改良されていくものと考えている。すなわち、業界または製品ごとの市場評価要素及び技術的評価を加えていくことにより、それぞれの分野として精度を高めた価値評価に発展させていくことが期待される。

しかしながら、これらの「知的財産権」の価値評価の議論と並行して、今後は、知的財産活動が企業経営に

どれだけ価値をもたらすか、言い方を変えると、知的財産活動が企業経営に価値を与えるためには知的財産部門としてどのような戦略を構築していくべきかが大きな課題として取り上げられることになる。2002年に設置された知的財産戦略本部は、まさしく国家レベルの知的財産戦略を構築して我が国産業の国際競争力を一層向上させるための戦略策定の舞台となってきたわけである。毎年改訂される知的財産推進計画には、我が国が取り組むべき視点が多く取り込まれている。国家戦略の策定は順調に整備されてきたが、ここで問題となるのが、産業を支える企業ごとの知財戦略の議論がどれだけ進んできたかということである。多くの企業を訪問する際に、筆者が注目する点は、当該企業の知財戦略である。この質問に対して、大半の企業が、知的創造サイクルの説明をしてくれる。知的財産の創造、保護、活用を図り会社の競争力向上に寄与する。知財の創造に関しては、開発体制の見直し、発明者へのインセンティブ、知財教育の推進により、優れた発明が創造されやすい環境を整備する。知財の保護に関しては、適切に発明を評価し、他社に遅れることなく出願から権利化業務の質と効率を向上させる。知財の活用については、不要な特許の見直し、業界他社とのアライアンス形成への活用等により、取得特許の活用度を高めていくこと、など声をそろえてほぼ同様の知財戦略の説明がなされる。どの企業も同様な戦略策定をしているとしたら、それは戦略とは言えないであろう。中堅中小企業においては、「とは言うもののまだまだ知財の重要性を認識していないゆえ、知財戦略策定まで至っていない」という。国家レベルの議論が、個別企業にまで十分に浸透しているとはいえないかも知れない。また、知財戦略の手法が理解されていないようにも感じる。

本年9月に、オバマ政権は、A Strategy for American Innovation と題して、特許制度の効果的運用に関して、特許に値しない出願を拒絶し、一方で、革新的な出願には質の高い特許を付与することの必要性をうたっている⁽⁸⁾。今後の米国競争力強化に必要な重要分野への選択と集中戦略を進めていくと思われる。企業の競争力強化に必要な特許を重視し、改良的なもの、日常的なものを排除して、米国特許商標庁が抱える審査能力の投入対象を革新的な方向へ変革しようとする姿勢がうかがわれる。米国企業にとっては、各企業の成長に貢献できる知財戦略の策定と戦略実行が求められることになると考え

る。加えて、小さな企業が保有する革新的な技術の重要性にも触れ、中小企業が独自の知財戦略を有すべきとの主張もうかがわれるところである。

4. 経営戦略と知財戦略の関係

* そもそも戦略とは？

戦略は、もともと戦争術から戦術と併せて分化した概念であり、軍事学の専門用語であった。軍事的な分野に限定した定義も一様ではないが、一般的に戦略は戦闘部隊が戦場で優位に立てるようになるための大局的な戦略であり、一連の戦闘における勝利を導くための術策である。軍事的な戦略の定義も時代の要請に応じて多様であるが、マキャベリ、ナポレオン、クラウゼヴィッツ等によって展開された軍事上の戦略が、戦後は経営学の領域でも使われるようになり、一貫して共通する点は、他との競争に打ち勝つためのセオリーとでも表現されるであろう。すなわち、自らの目標達成のために他との競争を制する策であり、当然のことながら戦略は極秘裏に構築され展開されていくものであり、自らの置かれた環境及び自ら有する資源を基にして独自に策定されるものである。少なくとも、各社が口をそろえてほぼ類似した知財戦略を唱えるとしたら、戦略としての基本的要件を満たしているとは言えないわけである。

* 知財戦略は策定されているか？

経営戦略策定のプロセスを紹介する書籍は多く存在する⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾⁽¹¹⁾。企業経営においてもこのプロセスが採用され、各社ごとの経営戦略策定の作業と議論がなされていることだろう。ところが、同じ戦略でも知財戦略となると、「わが社の知財戦略」「知財戦略ハンドブック」のような書籍は目にするが、そもそもどういふプロセスで知財戦略を策定すればよいかを伝授するものはあまり目にしない。多くのセミナーなどで紹介される知財戦略をヒントに、我が社も同様の視点を採用してみても如何かというプロセスで知財戦略を策定しているように見えてならない。または、戦略策定の基本的なプロセスを全く経ずして知財戦略を叫んでいるようにもみえる。産業界は、各社ごとの知財戦略を本当に策定しているのだろうか？

* 知財戦略の位置づけ

知財戦略も戦略である以上、戦略策定の一般的なブ

プロセスでの議論が必要であると考え。すなわち、戦略策定の定石である3つのプロセス：外部環境分析、内部資源分析、戦略立案と言う基本に立ち返って自ら独自の知財戦略を策定していくことが必要である。経営戦略の戦略立案時には目指す方向は企業ビジョンにより示されている。知財戦略においてもビジョンが大きな方向性を示すものの、加えて、全社的に策定された経営戦略が知財戦略立案時の具体的方向性を示すものとして意識されなければならない。全社の戦略策定と各部門ごとの戦略策定の関係については、知的財産部門のみならず、開発、営業、マーケティング、購買、製造、人事などあらゆる部門において同じ位置づけとなる。

5. 企業ごとに異なる知財戦略

我が社にとって他社との競争に打ち勝ち企業ミッションを達成するために何をなすべきか、これは、企業ごとの異なる解が出てこなければならない。なぜならば、当該企業が置かれている外部環境と自ら保有する経営資源が各社ごとに異なるからである。知財戦略の必要性は叫ばれるものの、知的創造サイクルの議論を自社に適用するだけでは知財戦略を構築しているとは言えない。

以下に戦略策定のプロセスを紹介する。

6. 戦略策定プロセス

知財部門に所属する方々には目新しい感じがするかもしれないが、一般的に確立され使用されている戦略策定プロセスを紹介する。要は、知財戦略の策定に、この基本的なプロセスを活用していただきたいわけである。自社が他社に秀でた競争的地位を得て競争に打ち勝っていくためには、まず、我が社が置かれている外部の環境がどのようなになっているかを分析する必要がある。これを、外部環境分析という。外部環境分析の結果としては、我が社が置かれている環境に存在する機会と脅威が抽出される。次に、このような機会と脅威に取り囲まれて我が社は何をすべきかを考える際の制約事項として、いったい我が社はヒト、モノ、金、情報といった経営資源をいかほど保有しているかを分析しておく必要がある。これを、内部資源分析という。内部資源分析の結果としては、我が社の保有資源の強みと弱みが抽出される。そして、外部環境に存在する機会を我が社の保有する強みを持って如何にして捉えるか、我が社の弱みがあるにも関わらず如何にすれば機会をとらえることができるか等の議論によって戦略策定がなされていくわけである。このプロセスにおいては、長年の経営学における定石が存在する。代表的な定石を含めて紹介する。

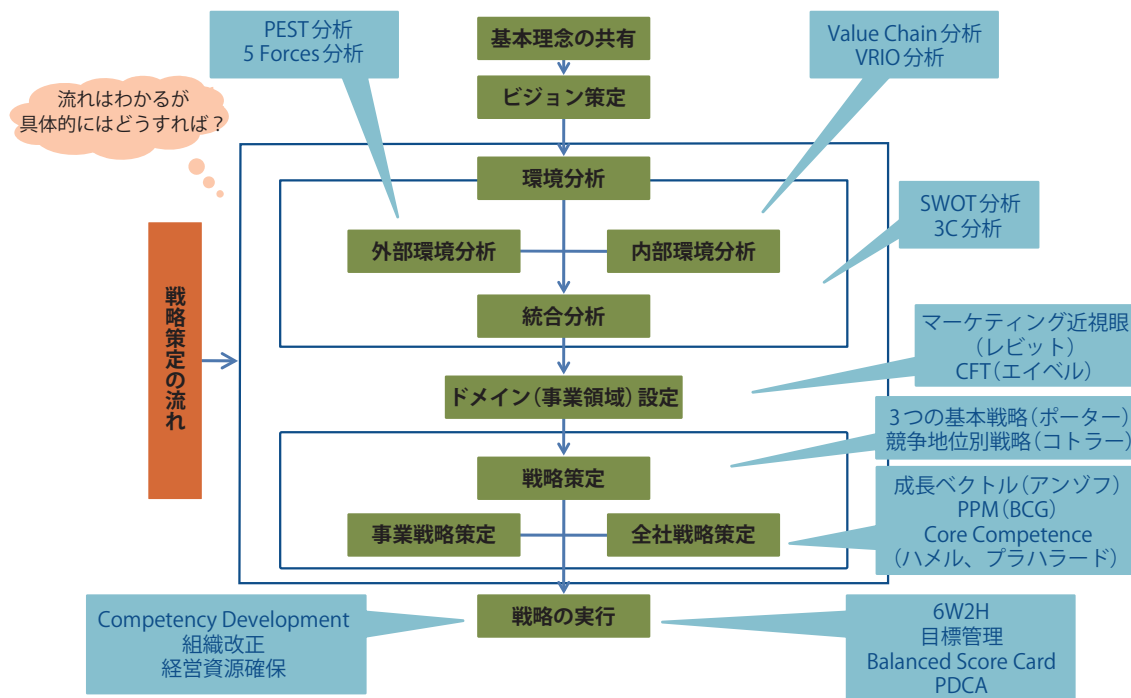
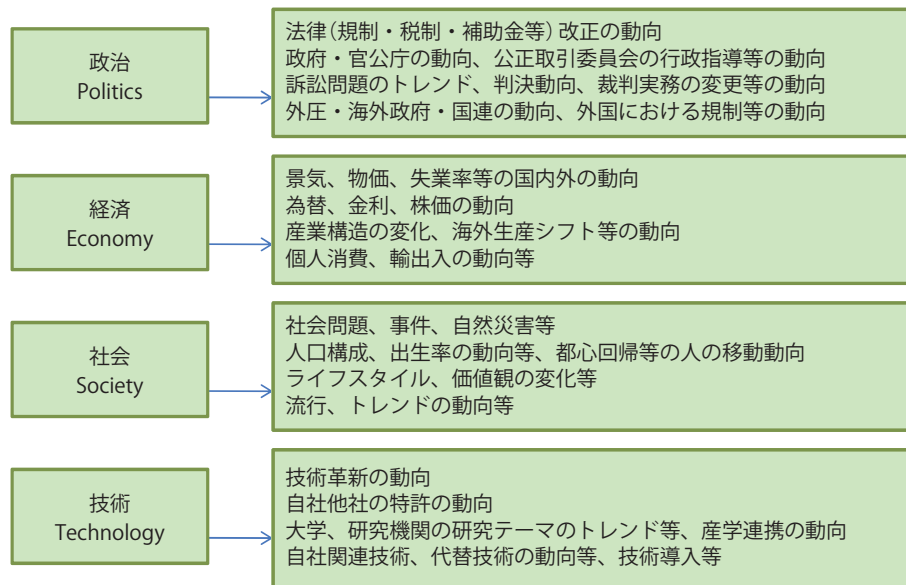


図1. 経営戦略策定の流れ

(1) 外部環境分析

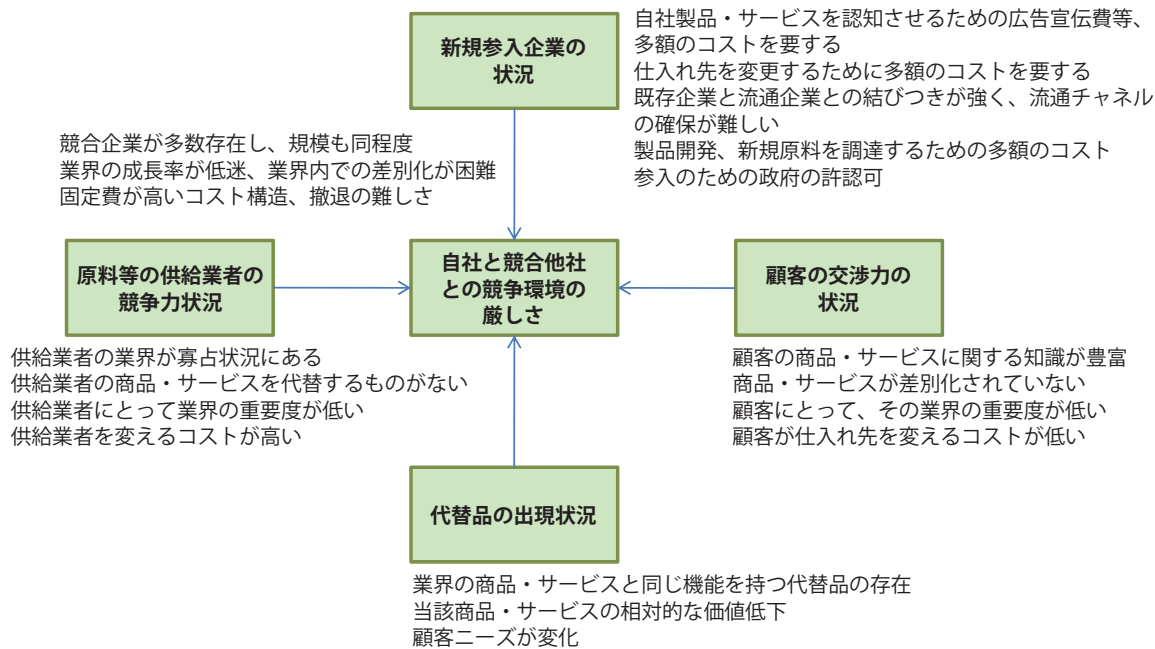
企業の置かれている外部環境をどのように捉えるか？ 産業分野、競合他社との競争関係などによって企業活動は制約を受ける。この外部環境の捉え方は当然のことながら戦略策定にも影響してくるため、とらえる視点の整理をしておくが必要である。経営学の定石である外部環境分析手法としてPEST分析と5 Forces分析をあげることができる。PEST分析は、政治 Politics、経済 Economy、社会 Society、技術 Technology の4つの視点から企業を取り巻く外部環境を分析する手法である。4つの項目の下位概念として多くの分析項目を含んでいるが、これらの分析項目のうち当該企業に大きな影響を与える項目はどれか、なぜ、どのような影響を与えるかを分析することにより、取り巻く環境に存する機会と脅威を明らかにする。マクロ的外部環境分析と言ってよいだろう。知的財産分野のPEST分析であれば、知的財産権制度をめぐる国際的な取極めの動向、国内法の改正、行政指導の動向、知的財産関係訴訟の判決動向、企業における研究開発

費動向、特許等出願動向、国際出願動向、審査請求、特許率等の動向、特許出願動向などの分析項目に重点が置かれる。一方、5 Forces分析は、マイケル・ポーターによって提唱された外部環境分析手法である。彼は、企業の収益性は企業が属する業界の収益性の影響を受けるため、属する業界の魅力度を分析することが戦略策定に役立つとして、自社と競合他社との競争環境の厳しさ、新規参入企業の状況、代替品の出現状況、原料等供給業者の交渉力状況、顧客の交渉力状況の5つの要素による分析手法を提案している。すなわち、業界の状況が属する企業に与える機会と脅威を抽出し戦略策定につなげていく。知的財産分野では、同一業界内の企業の知財ポジション、新規参入者を阻止する強固な知的財産が構築されているか、知的財産ポートフォリオ、代替品が可能か否か、代替品関連の特許の有無、知的財産権に基づく供給業者との力関係、競合他社に秀でた知的財産活動に基づく顧客との力関係等の分析項目が重要となる。



分析の際の留意点：
単に総花的な項目の列挙ではなく、自社およびステークホルダーへの影響が高い項目は何か、各要素がなぜ自社に影響を及ぼすか、どのような影響かを分析することにより、自社の機会と脅威を明らかにしていく。戦略策定に示唆ある情報の抽出が重要。

図2. PEST分析



分析の際の留意点：
 企業の収益性はその企業が属する業界の収益性の影響を受けるため、属する業界の魅力度を分析することが戦略策定に役立つ。業界の状況が自社に与える機会と脅威を抽出する。

図3. Five Forces 分析 (マイケル・ポーター)

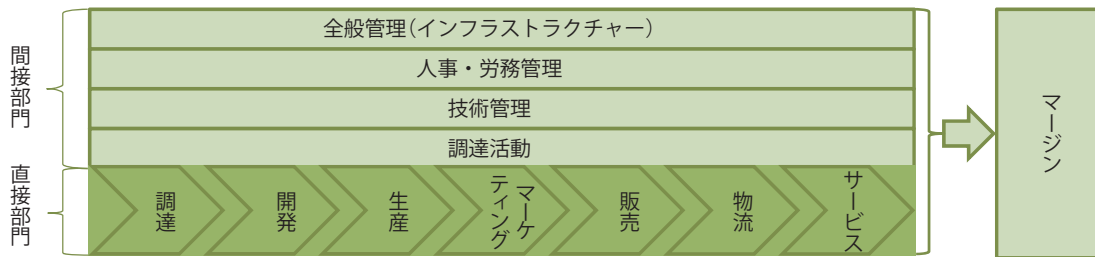
(2) 内部資源分析

さて、外部環境を分析し企業が置かれている状況は把握できたが、これで戦略策定ができるかと言うとそうはいかない。分析された外部環境にあって、我が社はこれに立ち向かい行動するためにどのような内部資源を有するかの分析が必要になってくる。ここでは、Value Chain 分析と VRIO 分析を紹介する。Value Chain 分析は、マイケル・ポーターによって提案された分析手法であるが、Operation Excellence Program 等のコンサルティングツールとして発展し活用されてきた。企業活動を間接部門・直接部門に分け、直接部門の業務及びモノの流れに沿って各機能要素に存する強み・弱みを分析する。各機能におけるコスト、品質、時間を測定し内部業務プロセスを見直していく手法である。VRIO 分析は、ジェイ・B・バーニーによって提案された分析手法であり、自社の保有する価値、希少性、模倣困難性の3つの要素を着実に蓄積していく企業の競争力が高くなるという考え方のもとに、Value, Rarity, Inimitability の3つの要素を評価し、さらにこれらの要素を発揮していくことができる組織体制 Organization

ができていけるかが分析項目となる。Value Chain, VRIO 分析、いずれを採用するかについては、知財部の置かれた組織内での位置づけによって異なるが、外部環境に存する機会を的確に捉える事ができる組織の強みを持っているか否かが戦略に反映されるに十分な内部資源分析が必要である。ここで対象とする組織は、主として知的財産部門となり、当該部門が抱える人、モノ、金、情報という経営資源の強み、弱みを明らかにしておく必要がある。加えて、知財部の位置づけ、トップの知財に対する考え方、開発、製造、マーケティングなどの他部門との関係などに関する強み、弱みも分析の対象とするべきであろう。

(3) 戦略策定

以上で、我が社が直面している外部環境及び保有する内部資源が明らかになってきたわけであるが、これらの分析結果を踏まえて、初めて戦略策定の作業が可能となる。この戦略策定の基本的なプロセスを用いて各社ごとの知財戦略を策定することが重要である。すなわち、戦略策定の基本的なプロセスを経ずして、他



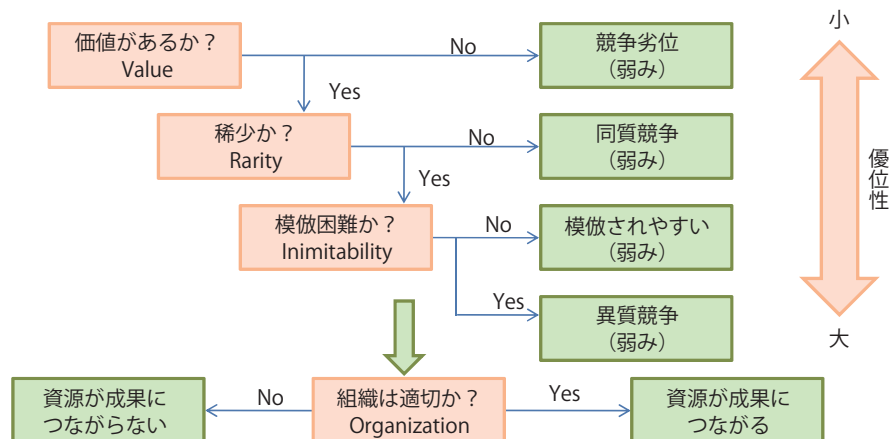
KFS: Key Factor for Success

大量購入による価格交渉力 原料確保 相場対応	デザイン 設計開発スピード 特許での技術攻防	生産コスト 精密加工 品質管理	広告宣伝 品揃え ブランドイメージ	訪問頻度 営業員数 顧客の組織化	迅速さ 小口対応 エリアのカバー	クレーム対応 定期点検 24時間サービス
(業界例) 量販	製薬 航空機	半導体	化粧品 旅行代理店	保険	コンビニ 文具	複写機 エレベーター

分析の際の留意点：
企業活動を間接部門・直接部門に分け、直接部門についてはモノの流れに沿ってバリューチェーンの各機能要素の強み・弱みを分析し、他社との相対的競争力を把握する。3C分析の寺社・競合の強み・弱みの分析としても用いられる。

図4. Value Chain 分析 (マイケル・ポーター)

Value (経済価値)：外部環境の機会をとらえて貢献できるか、脅威を少なくして貢献できるかによって、経営資源を評価する視点。
Rarity (稀少性)：当該資源を保有する企業が少数の競合企業かどうかで経営資源を評価する視点。
Inimitability (模倣困難性)：競合他社に容易に模倣されるか否かで経営資源を評価する視点。
Organization (組織)：経営資源を十分に活用できる仕組みができていないか否かで評価する視点。



分析の際の留意点：
VRIO分析は、自社が保有する価値・稀少性・模倣困難性の3つの視点を満たす経営資源を開発・蓄積していく方が競争力が高いという考え方に基づいており、この経営資源を有効に活用できる仕組みを整備することも評価の視点としている。

図5. VRIO分析 (ジェイB.バーニー)

第1段階：
内部要因、外部要因の
分析結果

		プラス要因	マイナス要因
内部環境		Strength 強み	Weakness 弱み
外部環境		Opportunity 機会	Threat 脅威

第2段階：
戦略策定のための材料

		内部環境	
		Strength 強み	Weakness 弱み
外部環境	Opportunity 機会	強みを生かして機会を 取り込むためには？	弱みで機会を逃さない ようにするには？
	Threat 脅威	強みで脅威を 避けるためには？	弱みで脅威が現実 にならないようにするには？

分析の際の留意点：

SWOT分析は、分析結果の整理と戦略の方向性の策定の2段階。分析にあたっては、客観的な視点で事象を検証することが重要。方向性の策定にあたっては、SWOTのマトリックスの各要素を組み合わせで検討。

図6. SWOT分析

社が提唱する知財戦略を自社に当てはめてみたり、国家戦略である知的創造サイクルを自社の知財戦略として謳って見たところで、それは「戦略」という競合他社との競争に打ち勝つための戦略としての体裁をなしていないわけである。

戦略策定には、3C分析、4C分析、SWOT分析などがあげられるが、ここでは、SWOT分析を用いて説明する。SWOT分析は、内部要因と外部要因の分析という第一段階と、この分析結果を基にした戦略の方向性の策定という第二段階とからなる。第一段階では、外部環境分析の結果をもとに、我が社が直面する外部環境にどのような機会が存在し、また、いかなる脅威が存在するかを整理分析する。また、内部資源分析の結果をもとに、我が社の強みと弱みを客観的に整理分析する。第一段階の分析の結果得られるSWOTマトリックスを用いて、「たすき掛け」により、戦略策定の第二段階に入る。すなわち、「強みを生かして機会をとらえるためには？」「強みで脅威を避けるためには？」「弱みで機会を逃さないようにするには？」「弱みで脅威が現実にならないようにするには？」という思考プロセス

の中で、我が社に独自の戦略が策定されてくる。ここで、ひとつ重要な視点がある。経営戦略策定においては、目指すべき方向性が企業のビジョンまたはミッションとして示されている。戦略策定の思考プロセスにおいては、この方向性のうえで具体的戦略が策定されていくが、さて、知財戦略の策定では目指すべき方向性をどのように考えたらよいであろうか。「知財戦略の位置づけ」の項目において前述したが、知財戦略においてもビジョンが大きな方向性を示すものの、ビジョンがさらに具体化され全社の経営戦略がすでに示されているわけで、知財戦略立案時には全社の経営戦略の方向性に立って、具体的な知財戦略を策定していく必要がある。

もしも読者企業において知財戦略がどうあるべきかあいまいに思っている場合には、是非、一度、戦略策定の基礎的なプロセスに立ち返って、取り巻く環境をしっかりと踏まえて貴社の強みと弱みを生かした貴社独自の知財戦略の策定に取り掛かっていただきたい。知的財産活動を経営に役立て価値あるものとするためには、実は、このプロセスが必須となる。

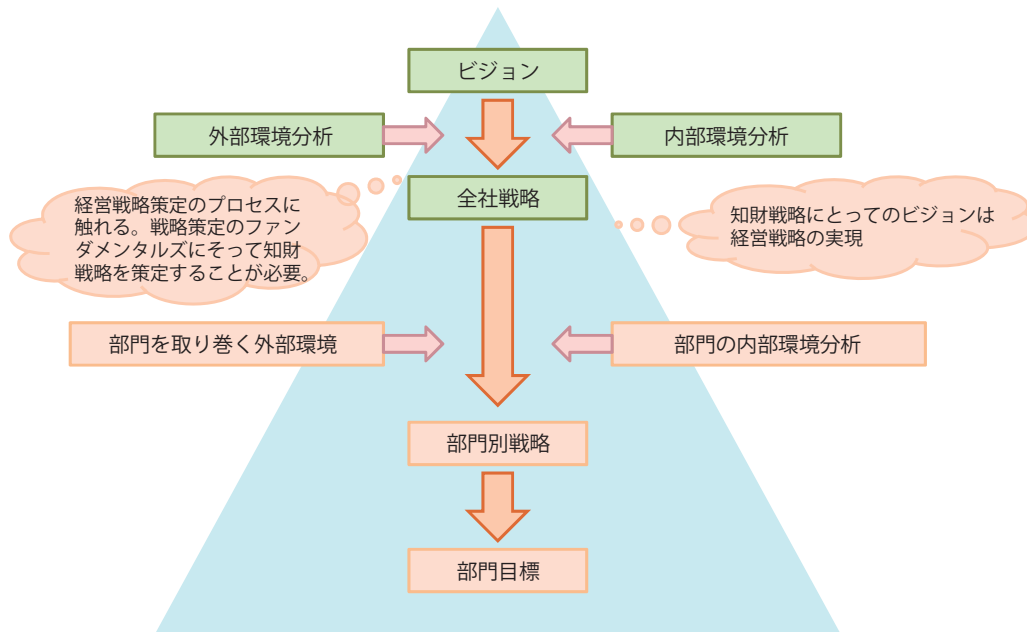


図7. 全社戦略と部門別戦略の関係

7. 戦略策定に用いる知財戦略メニュー

以上で戦略策定のプロセスを記述してきたが、SWOT分析の戦略策定時には、知財戦略の定石、または定石とまでは言えないまでも、ある企業において実践されそれなりの成果を出している方法があるならば、それを知財戦略策定の材料として活用することは効果的なものとする。筆者は、これを知財戦略メニューと表現している。どのメニューをどのように採用するかは、あくまで外部環境を踏まえ強み弱みを生かすために意思決定される必要がある。もちろん、メニューの改良や新たな独自のメニュー作成も視野に入れた考慮が必要である。

ここでは、上述の「たすき掛け」の戦略策定時に参考となるであろう19の知財戦略メニューを紹介する。

① 特許出願すべき発明の発掘戦略

自社が保有している技術を発見し特許出願に結び付けていくことは通常言われるほど簡単なことではない。社内の至る所に開発成果が埋もれている可能性がある。さらに、特許として権利化すべきか否かの判断には知財

部門の専門性が必要となる。研究開発により得られる成果物には、発明者自身が発明であることを認識していない場合や、社内で発明となるアイデアを提案する機会がない場合があり、発明が埋もれてしまうことがある。具体的行動としては、研究開発前に、知財部門は、十分な特許調査を行うことが必要であり、研究開発が進みだしたら、知財部門は、組織的に発明発掘活動を行わなければならない。知財部門のスタッフが研究開発部門の技術者を一人一人回って発明を発掘するような研究開発部門と知財部門との連携が重要である。さらに、発明者が「発明提案書」を提出し、発明内容の明確化と発展のための仕組みを整備することも重要な戦略の一つである。

② 他社特許の穴を狙う特許出願戦略

他社が特許出願していない領域又は権利化していない領域(穴)について、意図的に特許出願や権利化を行うことや、他社が出願していない領域(穴)について、先回りして出願を行い他社の参入を防止することも重要である。他社からライセンス収入を得るためには、自社が実施しない分野でも出願を行う。他社が参入してくる分野であれば、自社が先願権を確保して優位に立ち、また将来的なライセンス収入にも寄与する可能性が

ある。具体的行動としては、他社が出願していない領域(穴)について、その技術戦略上の理由等を解析し(出願忘れ、効果の少ない技術で出願していない、コストメリットがない、代替手段がある等)、他社出願の動向を分析して、穴の部分に意図的な出願攻勢を行う。競合他社の十分な出願動向分析の上に成り立つ戦略である。

③ 自社のコア技術領域への集中戦略

自社のコア技術領域は、自社のコアコンピタンスに関連する場合が多く、他社との差別化を図るために重要な領域である。そこで他社からの参入を防止することを目的として、自社のコア技術領域をカバーする特許出願網を集中的に構築する。これにより、自社のコアコンピタンスとなる領域を特許で保護でき、他者からの参入を防ぎビジネスを独占できる。しかしながら、コア技術領域にしか出願しないと、特許情報を分析することにより、自社の競争力が容易に他社によって把握されてしまうことにもなるため、慎重な検討が必要になる。具体的には、R&D部門と知財部門が協力して、自社技術のコア領域を特定する。他社が既に特許出願を行っていないか、権利を保有していない領域であるかを確認する。また、拒絶査定されている出願、審査未請求で消滅した出願などについても特定しておくことよい。この分野については自他社とも権利化できず双方実施可能であり、完全な意味でのコア技術になり得ない可能性があるからである。

④ 保護領域を拡大する独占領域拡大戦略

自社及び他社の将来実施、異業種からの参入、異業種への発明の転用などを予測することは容易ではない。このため、自社製品をカバーする領域に留まらず、将来の自社実施、他社実施等を踏まえて、広範囲に特許出願を行い、出願後に必要な出願を選別し自社製品保護、他社への権利活用を行うためのポートフォリオを確保する。将来の自社実施製品を保護するとともに、防衛領域にも出願を行い他社の参入を阻止する。ただし、無駄な出願、コスト、労力が生じないような管理も必要である。具体的行動としては、自他社の将来実施、異業種への転用等を踏まえ、発明の発掘で抽出できたアイデアを積極的に出願していくことである。この戦略は、一方で未活用特許を多く保有することにもつながりかねないため、時機を得た権利の棚卸も必要となる。

⑤ 特許出願の選択と集中戦略

特許出願から権利化、権利維持には多大な費用がかかる。従って自社ビジネスを効率的に保護できるよう技術的かつ特許的に重要な領域に特化して出願を行う。広範囲に均一に出願する場合に比べて、重要技術領域に集中的に出願するため、集中領域への他社参入を阻止できる効果は高まる。一方で、将来の実施領域や、実装レベルの周辺領域を他社に出願される恐れがある、コア技術が他社に予想されやすい、この領域での自社製品実施規模が大きいと他社にこの領域で万が一権利化された場合に損害が大きいなどのリスクへの対応も必要となる。具体的行動としては、出願を集中すべき領域を、商品企画、R&D、営業、マーケティングなどの部門と、知財部門が連携して特定することが必要。基本性の高い発明について真に有用な権利取得を目指す戦略である。業界内での競争環境、技術分野等を踏まえた戦略策定が必要となる。

⑥ 知財ポートフォリオの構築と活用戦略

単一の特許だけで自社ビジネスを保護することは困難である。また権利活用においては、権利が無効化されるリスクがあり、単一の特許で攻めることは危険である。そこで、保護の厚み、権利行使の容易性を確保することが重要であり、特定の技術や製品をカバーする特許群(ポートフォリオ)を構築し、自社製品保護、権利活用などを行うことが必要となる。具体的行動としては、商品企画、R&D、営業、マーケティングなどの部門と、知財部門が協力して、ポートフォリオを構築すべき技術領域、製品分野の特定と、活用の目的を特定する。そして、特定した領域、目的に沿って集中的に発明発掘を行い、特許出願に結び付けていく。特にライセンス交渉においてはポートフォリオが有効に機能する。一方で、技術の陳腐化、市場動向等を考慮し、一定期間でポートフォリオの棚卸しをすることが必要。

⑦ 他社特許の無効化戦略

自社ビジネス、特に自社製品開発段階において問題となる他社特許を無効化し、設計の自由度を確保すること、また将来の訴訟リスクを回避することが必要。障害となる他社権利を徹底的に無効化していく。無効化資料のサーチ、無効審判などについて労力を要することや、相手先に自社名を特定されカウンター攻撃を受ける可能性があることにも注意が必要である。具体

的行動としては、問題となる他社特許の特定と、侵害の有無の鑑定（社内、弁理士・弁護士など）を行う。侵害の可能性が高い場合であって他社特許を無効にする方針を決定した場合には、無効資料の調査を行い、収集した無効資料を用いて再度鑑定を行い、無効審判を提起していく。無効審判は、侵害訴訟が提起された場合や、相手先とライセンス交渉申入れなどを行い決裂した場合の最終手段としての意味合いが強いが、この戦略では、ライセンス交渉や訴訟を待たずに積極的に他社特許を無効化していくことも検討対象となるであろう。

⑧特許情報活用戦略

自他社の特許出願動向等を特許出願情報から分析し、他部門を含めた事業活動に活用する。これにより、自他社の技術動向などを簡単に把握することができる。開発時の技術戦略策定や他社権利回避などに役立つ。R&Dの将来リスクの低減にも有効である。知財戦略策定のうえで有用な情報を得ることとなる。具体的行動としては、R&D部門や知財部門に、出願情報を分析する専門部門を置く必要がある。特許情報活用の目的を明確化し、必要な事業部門と連携しアプトプットに必要な情報（出願動向分析、M&A、特許出願の競争力等）を把握し、部門を超えたニーズへの対応が重要となる。

⑨他社製品への攻撃戦略

他社実施製品、将来実施する製品形態を予測して、他社へ活用可能な特許を取得し、差止、損害賠償請求、個別交渉などの権利行使を進めていく。そのためには第三者から権利を購入することも視野に入れる。権利行使する企業イメージを業界に印象づけ、無駄な交渉を持ち込まれなくなる一方で、カウンター特許の提示を受ける可能性もある。企業によっては、即訴訟とは行かずとも、常時いつでも権利行使に使える特許を保有することを戦略の中心に据えている場合もある。また、極論としては、他社製品への攻撃に使えない特許を保有しても意味がないという考えさえもある。特許取得の目的を直接行動に結び付ける戦略と言える。具体的行動としては、出願時から自社製品だけでなく他社製品を考慮した請求項、明細書作りを社内ですべて徹底するとともに、中間処理時には、他社製品の情報を常に確保し、これをカバーする請求項の作成を検討しておく。権利化済みの案件については、他社製品が侵害しているか否かの分析を行う。他社の製

品群を広くカバーする複数の自社特許（ポートフォリオレベルが好ましい）を構築しておくことが望ましい。

⑩自社特許のライセンスアウト戦略

他社実施製品、将来実施する製品形態を予測して、他社へ活用可能な特許を取得し、差止、損害賠償請求、個別交渉など権利行使を進めていき、ライセンスアウトに結び付けていく。そのためには第三者から権利を購入することも視野に入れて良い。ライセンスアウトにより市場の更なる成長と拡大を共に歩むパートナーを得ることにもつながる。ライセンスアウトにあたっては、単なる特許実施許諾契約にとどまらず、業務提携、技術指導、開発契約などビジネス活動全般を包含する協力関係の構築という視点も重要である。具体的行動としては、出願時から自社製品だけでなく他社製品を考慮した請求項、明細書作りを徹底することが必要。中間処理時にも、他社製品の情報を常に確保し、これをカバーする請求項の作成を検討するなど、攻撃戦略と同様の日頃の活動が必要になる。

⑪他社特許のライセンスイン戦略

企業内には、自社技術のみが優れた技術であるとする NIH 症候群が存在する。技術者は、自社技術の優秀性を主張し、他社技術を排斥する主張をする。しかしながら、技術の複合化、競争の激化等の環境にあって、すべて自前で開発製造していく体制はもはや時代遅れという場合もある。他社技術をしっかりと調査、評価し、自社に足りない部分を補っていくことも競争力向上に大きく寄与する。日頃から競合他社の技術調査や、開発に必要な新規素材、部品などに関する専門メーカーの技術にも目を向けて、自社に必要な技術を容易に入手することを是認する社内の意識改革も必要である。欧米企業で頻繁に行われているテクノロジースカウティングに重きを置いた戦略である。

⑫競合他社との交渉力向上のための特許戦略

近年、技術の進歩はますます加速している。また、先進諸国との競争の激化、アジア諸国の急激な発展に伴い、自社だけでは技術開発または市場進出の達成が難しい状況となっている。単独での事業活動に加えて、競合他社との共同による事業活動の必要性が高まっている。他社の技術を導入する際には、他社との交渉を行うことが必要となり、自社にとって有利な条件で契約締結を行うた

めの戦略が必要になる。また、自社の特許を競争の源泉として交渉を進めることのできる体制を完備しておくことも重要である。さらに、競合他社の保有する特許について、特許の内容や主力事業について十分に調査を行い、自社に有利な条件で交渉を進める準備が必要である。他社とのビジネス交渉時に役立つ特許取得に重点を置いた戦略である。具体的行動としては、交渉時に切り札として提示できる特許を構築しておくこと、また、すでに取得している特許の他社への影響度を把握整理しておくことが必要である。交渉に当たっては、顧客、市場への影響を含めてビジネス全般の目指す方向性の中で知財部門が特許を素材として発言できる体制を構築しておくことが必要である。障害特許の技術内容の分析、自他社特許の競争力比較、ライセンスインまたはアウトの可能性、他社権利の迂回の可能性など、知財の専門能力を発揮した戦略的準備が必要になる。

⑬特許を用いた標準化戦略

技術標準の枠の中に特許を組入れる場合、その特許に期待する役割は、独占排他的権利という位置づけよりは、標準化活動に期待する役割と同様に、市場拡大とコストダウンが中心となる。また、標準の中に組み入れる特許を利益獲得の目的として特許の活用を狙うと、標準化の議論の過程で当該技術を拒否されてしまう局面も出てくる。すなわち、特許取得の時点から、将来の標準化の方向性を読み、標準化の過程でリーダーシップを確保でき、一方で標準化枠外での存在感を維持できるような視点が必要になる。標準化を運用していく一つの形態として、パテントプールが脚光を浴びている。1つの標準に多くの企業の特許が関係する場合、各社がライセンス料を小さくしても、その積み重ねによるライセンス料の高騰が標準化技術を利用した製品の普及を妨げる可能性が高い。ライセンス料をフリーとせずに、ライセンス料を定めているのがパテントプールである。パテントプールによるライセンスについては、ライセンシー側のメリットとして、契約業務が軽減されること、ライセンス料の大幅な低額が期待できること、標準技術範囲内で生じる問題への対応はパテントプール会社が行ってくれる等のメリットがある。また、ライセンサー側のメリットとしては、ライセンス収入が安定的に得られること、契約業務が軽減されること、ライセンス紛争など様々な特許関連業務から解放されること等があげられる。具体的行動

としては、まず、自社の経営陣が、標準化技術の重要性を認識すること、自社の技術を標準化に取り入れる作業を、研究開発部門、知財部門、標準化担当部門とが密接に連携をとる必要がある。標準化にどのように取り組んでいくべきかの戦略的議論が必要である。

⑭特許を用いたアライアンス戦略

自他社及び第三者の特許を分析して、特許を活用して必要なアライアンスを構築し、自社ビジネスを優位に進めていく。アライアンス戦略にどこまで特許を前面に出せるかは、まさしく保有する特許および他社との競争力関係による。すなわち、自社の特許力が強い場合には、アライアンス交渉を有利に進めることができる一方、他社の特許力が強い場合には、アライアンスの構築により相手先の傘下に入ってしまうことになる。傘下に入ったことによる制約と安全を抱えることになる。自他社の特許だけでなく、第三者特許が問題となる場合があるのでアライアンス技術に関係する特許を持つ他の企業とのポジションを考慮する必要もある。具体的行動としては、アライアンス候補企業の特許調査（可能であればその他の競合企業）により、自社と候補企業との特許バランスを調査する。特許バランスに応じて立案する戦略を変えることが必要（自社優位、均衡、他社優位）となる。また、相互で利用しうる特許などの扱いについて契約を明確にすることも必要。

⑮共同研究開発における特許戦略

企業が持続的成長を遂げていくためには、常に新たな研究開発と市場創造が必要となる。自社のみで研究開発することが技術的に困難な場合や、自社のみで研究開発投資資金をまかないきれない場合には、他社や大学等を研究開発のパートナーとし、共同して効率的な研究開発を行うことが必要となる。これにより、自社が多額の投資資金を投入するリスクを軽減することもできるし、研究開発の失敗を軽減することもできる。何より、相互の不足を補完して、短時間のうちに少ない投資で、間髪入れずに新商品の提供を行うことを可能とする。具体的行動としては、共同研究開発先の選定、営業戦略、購買戦略等を踏まえた共同研究開発体制の構築が重要である。共同研究開発先の大学を選定した場合、論文発表、不実施補償等、大学特有の事項に留意する必要もある。

自社が、共同研究開発を開始する前に行うこととし

ては、自社と共同研究開発先との両者が有する技術の調査分析があげられる。ここでは、特許に限らず保有ノウハウについての分析も必要となる。技術やノウハウの流出を防止するためには秘密保持契約の締結により契約対象を明らかにすること、共同研究開発先の知的財産管理体制を確認すること、共同研究開発における成果の取り扱いや、違反行為に対する賠償について取り決めるなどの細心の注意を払うことが必要である。同時に、共同研究開発中、自社と共同研究開発先との良好な信頼関係を醸成することも重要である。

⑩発明者の動機づけ戦略

知的資産経営においては「知」の優劣が企業競争力を左右する。「知」を生み出す「人材」の育成と処遇により、良質な「知」を生み出す人材を適正に評価し、処遇やインセンティブを付与することが必要となる。これにより、従業員は、意欲的に研究開発に取り組み、能力を如何なく発揮できる。人材の育成と確保に重点を置いた戦略である。最近では、会社が発明者に対して発明の対価として適正な補償金を与えていない場合に、退職後に更なる補償金を求め職務発明補償金請求訴訟が提訴されるケースが多発している。具体的行動としては、会社は、研究開発者に対して一律な人事待遇をやめ、適正な評価、処遇を行うことが必要である。特許出願、権利化、活用に対しては、適正な発明補償額の設定と発明評価を行う。勤務規則に定める「職務発明規定」「補償金の基準」の整備も重要である。また、発明補償について、金銭的補償だけでなく非金銭的補償の付与について検討することも重要である。

⑪知財教育による競争力向上戦略

企業毎に経営戦略が異なるのと同様に、必要とする人材は異なり、知的財産人材についても必要とされる能力が異なる。そこで、自社にとって、知的財産業務を行う人材として、どの様な人材が必要なのか定義する。また、人材育成を行う際に、目標を明らかにする。知財部門の担当者に限らず、社内全般の従業員に対して、知財業務に関する能力があると、知財部門の外で発生する知的財産の問題に対するリスクが小さくなる。例えば、自社の研究者が自らの研究過程で研究の障害となる他社特許を発見したり、技術者が自社特許に関して勝手に自社に不利な契約を締結することを防いだり、あるいは、営業部

門が他社の製品カタログから自社特許の侵害事実を発見するなどの成果が期待される。具体的行動としては、知財部門が、人事部門、開発部門、製造部門、営業部門等と協力して、必要な人材に必要な教育機会を与えていくための全社教育システムを構築することが必要である。

⑫ノウハウ保護による技術流出防止戦略

自社技術をブラックボックス化し競争優位性を確保する。基本的には、模倣品や侵害品の解析から特許侵害を確認することが可能な場合には特許出願をし、そうでない場合にはノウハウ管理をする。製造方法やソフトウェア発明の場合は、侵害の有無を確認することが難しいため、ノウハウ管理を利用するケースが多い。これらを含めて、自社技術を、特許出願だけではなくノウハウ管理として総合的に保護していくことである。特許出願の場合、出願後1年半後には出願内容が公開されるが、ノウハウ管理の場合、秘密管理を徹底すれば、外部へ技術が流出しない。出願の手続きも不要であり、権利期間の制限もなく、外部費用が不要である。ただし、その代わりに社内で徹底した秘密情報管理が必要になる。具体的行動としては、ノウハウとして技術を保護する際には、外部へ技術が流出しないこと、トレードシークレットとして保護することを考慮して、秘密管理規程などの社内規程を整備する。権利主張のためには、秘密管理性、有用性、非公知性が必要となる。そのため、重要情報の流出リスクに対応するためのマネジメントが必須となる。

⑬海外事業展開のための特許戦略

特許の属地主義の原則により、海外現地国で特許を取得していない限り、権利を主張することが出来ない。海外にある生産拠点の多くは、製品の組立工場として機能している場合が多い。例えば、高度なデジタル家電製品の場合、海外の現地企業が高度な技術を有していなくても、製造した付加価値の高い基幹部品を提供し、それを組立てるだけで世界市場に出荷できる。この構図が模倣品や特許侵害品を増やす構図になっている場合がある。海外にて取得した特許権を、独占排他権として自社のみで実施するのか、特許を現地企業へライセンスするのかは、技術の成熟度や市場の広がりを考慮してライセンスの内容を検討する必要がある。海外へ特許出願を行うとともに、海外での模倣品対策と特許侵害対策を行えるようにするために重要な戦略である。具体的行動としては、

国内のみならず、海外への出願（欧米、今後は特に中国など）を行う。日本企業は、海外での模倣品や特許侵害品に対して警戒を行うために、現地に知財部門の駐在事務所を設置し、海外各国での知的財産権に対する事情を把握する。各国の特許法、意匠法、商標法、不正競争防止法の理解、とりわけ、特許出願費用、出願から登録までの期間、特許侵害訴訟での賠償請求額、裁判所の判断の妥当性について自国との違いなどを調査することも必要である。さらに、海外で取得した特許権を活用する際に、技術の成熟度や市場の広がりなどを考慮して海外企業に対して段階的にライセンスを行うことも重要である。

8. おわりに

本稿では、「知財価値を高めるための知財戦略」と題して、知財価値の捉え方として、これまでに議論されてきている知的財産権の価値と並行して、主として知的財産部門が展開している知的財産活動が経営に与える価値に議論を広げることが必要であるとの認識に立ち、その価値を高めるための知財戦略の重要性を主張した。しかしながら、この重要性にもかかわらず、大半の企業においては我が国の国家としての知財戦略をそのまま個別企業の戦略として設定してみたり、あるいは、知財管理が進んでいると思われる企業から知財戦略の視点を借りてきて戦略として設定している面がある。知的財産を活用して真に競争力向上に貢献するのであれば、競争に打ち勝つ各社独自の知財戦略策定が必要である。

戦略策定の基礎に立ち返って知財戦略策定のためのプロセスを示した。我が社が直面する外部環境をどのように分析し、機会と脅威を抽出整理するか、このような環境の中であって我が社はどのような強みと弱みを内包するか、全社の経営戦略の方向性の中で、強みを生かし機会をとらえる戦略、強みを生かして脅威を払いのける戦略などの一連のプロセスを踏まえたうえで、更に、それらの具体的戦略策定のヒントとして参照すべき知財戦略メニューの概要を解説した。

知財戦略なくして知的財産の価値は発揮されない。知財戦略策定を見直し、知的財産を企業の競争力向上に価値あるものとし、知財戦略が企業の持続的成長に寄与することを期待している。

本稿で解説した知財戦略の具体的なケースについては、ご要望に応じて次の機会に寄稿することとしたい。

参考文献

- [1] 田中義敏, 「ビジネス強化・成長のための知的財産の活用」日本知的財産協会知財管理Vol. 54-5, 2004
- [2] 田中義敏監修, 「企業経営に連携する知的財産部門の構築：企業内機能部門との連携に向けて」, 発明協会, 2007
- [3] Yoshitoshi Tanaka, "Intellectual Property as a Key to Growth and Strengthening of the Enterprises", International Conference on Managing Creativity and Innovation (ICMCI), Innovation Management, MACMILLAN, 2009
- [4] 広瀬義州, 「特許権価値評価モデル」, 東洋経済新報社, 2006年
- [5] 鈴木公明, 「知財評価の基本と仕組みがよくわかる本」秀和システム2004
- [6] 工藤一郎国際特許事務所ホームページ, YKS法, <http://www.kudopatent.com/a2.html>
- [7] European Patent Office ホームページ, "Patent Portfolio Management with IP Score"2009, <http://www.epo.org/patents/learning/e-learning/business-commerce/ip-score.html>
- [8] Executive Office of the President, National Economic Council, Office of Science and Technology Policy, "A Strategy for American Innovation: Driving Towards Sustainable Growth and Quality Jobs", September 2009
- [9] 波頭亮, 「戦略策定概論 企業戦略立案の理論と実際」, 産能大学出版部, 1995
- [10] 十川廣國, 「経営戦略論」, 中央経済社, 2006
- [11] 日本総合研究所経営戦略研究会, 「経営戦略の基本」, 日本実業出版社, 2008

profile

田中 義敏 (たなか よしとし)

1980年東京工業大学大学院原子核工学専攻修士課程修了。
1980年から1991年まで、特許庁、科学技術庁において、知的財産権行政、宇宙開発政策関連業務に従事、米国カリフォルニア大学ロサンゼルス校にて宇宙開発関係在外研究員。
1992年から2002年まで、日本テトラパック株式会社において、知的財産権部長、人事・総務・法務統括部長等。
2002年より東京工業大学大学院において知的財産関連の教育研究に従事。現在、東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科技術経営専攻・イノベーション専攻教授。
日本弁理士会会員、特定侵害訴訟代理業務付記登録(2004)、日本知財学会会員、研究・技術計画学会会員、日本MOT学会会員ほか

