

# 事業戦略と知財戦略

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社  
シニアヴァイスプレジデント 小林 誠

## 抄録

近年では経済のグローバル化が進み、大企業のみならず中小・ベンチャー企業においても既に海外進出を果たしている企業が数多く存在する。また、情報通信技術の革新により、IoT、クラウド、ビッグデータ、AI、ロボティクスなどの次世代産業が勃興し、事業環境から身近な生活環境に至るまで様々な業界ルールが急激に変化している。事業的にも技術的に複雑化し、新興国企業の台頭も含めて益々激化する市場環境において、今後の国際競争力向上のためには、従来のモノづくりのための知財戦略のみに拘らず、時代の潮流に合わせた新たな知財戦略への転換が必要である。

本稿では、法務、会計、税務、経営、ビジネスの視点から、企業にとっての知的財産の位置付けと普遍的な知財戦略の本質について解説する。また、欧米企業の事例分析を踏まえながら、事業戦略と知財戦略の関係性を紐解き、今、求められている知財戦略の再構築とその実行方法についても検討したい。

## 1. はじめに

近年では経済のグローバル化が進み、大企業のみならず中小・ベンチャー企業においても既に海外進出を果たしている企業が数多く存在する。以前は日本企業の海外進出といえば、主に製造機能の海外移転を指すことが多かったが、現在では、営業機能や研究開発機能を現地に保有することも珍しくない。

グローバルでの事業競争が激化する中で、統計データによれば、日本特許庁における特許出願全体は2007年以降減少傾向にあり、日本から海外への特許出願全体も2012年以降漸減傾向にある<sup>1)</sup>。割合でみると、グローバル出願率は増加傾向にあるが、欧米企業と比較した場合、必ずしも十分とは言えない<sup>2)</sup>。当然ながら特許は単純な数の議論だけではないものの、同じ土俵に立った場合の競合優位性はどちらが有利かは明白であり、将来の日本企業のグローバルでの競合優位性が懸念される。

また、コンピューティング技術の向上や通信速度の高速化などの情報通信技術の革新によるスマートフォンやウェアラブル等のIoT (Internet of Things) デバイスの爆発的な普及、クラウドビジネスの台頭、AI (Artificial Intelligence)、BD (Big Data)、ロボティクスといった次世代産業の勃興によって、ビジネス環境から身近な生活環境まで様々な業界のルールが大きく変化している。日本企業としては、国際競争力向上のために、従来のモノづくりのための知財戦略のみに拘らず、時代の潮流に合わせた新たな知財戦略への転換が求められている。

本稿では、事業戦略と知財戦略の関係性を紐解き、今、求められている知財戦略の再構築とその実行方法を検討したい。

なお、本稿では説明の簡略化のために、主に特許を念頭に事業戦略と知財戦略の在り方について記載するが、必ずしも特許だけでなく広く知的財産全体を捉えて検討する。また、文中の意見に関する部分は私見であることに予めご留意頂きたい。

1) 特許庁「特許行政年次報告書2017年版」第1部 第1章、13ページ (2017年)

2) 特許庁「特許行政年次報告書2016年版」第1部 第1章、13ページ (2016年)

## 2. 知的財産とは何か？

「知的財産」の指す対象は、話し手、受け手により想定する範囲が異なることが多く、様々な場面でミス・コミュニケーションを生む原因となっている。特に知財専門家や製造業における知財担当者は、無意識に「知財≒知的財産権」または「知財≒特許権」を前提として会話をしてしまうことが多い。

知財戦略について言及する前段として、まず「知的財産」とは何を指しているのかについて整理したい。

### 2.1 法的観点からの知的財産

法的に言えば、「知的財産」および「知的財産権（知的所有権）」は、各種の条約や法令において様々な定義されている。例えば、我が国の知的財産基本法<sup>3)</sup>の第2条では、以下のように定義されている。

#### 第2条

この法律で「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの（発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。）、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいう。

2 この法律で「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利をいう。

つまり、「モノ」ではなく「情報」であり、事業活動に有益で、法律上保護される「利益に係る権利＝財産権」であることが示されており、「知的財産」と「知的財産権」は明確に切り分けられている。

### 2.2 会計的観点からの知的財産

会計においては、いわゆる知的財産を無形資産と

いう文言で使用されることが多い。ここでは、会計的な視点に従い、知的財産を無形資産と表記して説明する。会計上で無形資産が認識されるのは、M&A等の企業買収や知財の外部購入等の取引があった場合である。ここで無形資産とは、物理的実体のない資産のうち金融資産以外の資産であり、以下の2つの特性のいずれかを有する資産と定義される。

- (1) 法的権利を構成し、当該権利に基づいて将来獲得可能な経済的便益については法的に保護される
- (2) 他の資産から分離して譲渡が可能である。無形資産の所有者は無形資産を単独で、または関連する契約、資産もしくは負債と組み合わせて売却したり、貸与したりすることができる

無形資産の多くは前者の法的権利の特性を有していることが多いが、顧客リストのように後者の譲渡可能な特性を有している場合もある。

国際財務報告基準（IFRS：International Financial Reporting Standards）第3号においては、無形資産の計上要件を、(1) 契約・法的要件として「契約または法律上の権利によって生じる資産（B32項）」、または、(2) 分離可能性要件として「分離・分割可能で、売却、譲渡、ライセンスの付与、貸与または交換が可能な資産（B33項）」を満たすもの、と定義されている。

### 2.3 税務的観点からの知的財産

税務においては、会計と同様にいわゆる知的財産を無形資産という文言で使用されることが多い。ここでは、会計的な視点と同様に税務的な視点に従い、知的財産を無形資産と表記して説明する。税務において無形資産が認識されるのは、移転価格税制においてである。移転価格税制とは、租税特別措置法関係通達における第66条の4「国外関連者との取引に係る課税の特例」関係に規定される、海外の関連企業（グループ企業）との取引における価格（有形資産、役務、無形資産等）が“適切”に設定されて

3) 知的財産基本法（平成14年法律第122号）

識別可能な無形資産 (例)	条文	認識可能要件
取得企業が被取得企業に付与していたライセンス権等 (「再取得した権利」)	IFRS3.29, B35-B36	*1
マーケティング関連の無形資産	IFRS3.IE18-IE22	
●商標、商号、サービスマーク、団体マーク及び認証マーク		*1
●トレードドレス (独特な色彩、形又はパッケージ・デザイン)		*1
●新聞マストヘッド		*1
●インターネットのドメイン名		*1
●非競合契約		*1
顧客関連の無形資産	IFRS3.IE23-IE31	
●顧客リスト		*2
●注文又は製品受注残高		*1
●顧客契約及び関連する顧客関係		*1
●契約に基づかない顧客関係		*2
芸術関連の無形資産	IFRS3.IE32-33	
●演劇、オペラ及びバレエ		*1
●書籍、雑誌、新聞及びその他の文学作品		*1
●作曲、作詞及びCMソングなどの音楽作品		*1
●絵画及び写真		*1
●映画又はフィルム、音楽テープ及びテレビ番組を含むビデオ及び視聴覚データ		*1
契約に基づく無形資産	IFRS3.IE34-38	
●使用許諾、ロイヤルティ及び使用禁止契約		*1
●広告、建設、マネジメント、サービス又は供給契約		*1
●リース契約 (被取得企業が借手又は貸手かを問わない)		*1
●建設許可		*1
●フランチャイズ契約		*1
●営業及び放送権		*1
●住宅ローン貸付管理契約などのサービス契約		*1
●雇用契約		*1
●採掘、水道、空調、材木伐採及び通行券などの使用权		*1
技術に基づく無形資産	IFRS3.IE39-IE44	
●特許技術		*1
●コンピューター・ソフトウェア及びマスク・ワーク		*1
●特許化されていない技術		*2
●タイトル・プラントを含むデータベース		*2
●秘密製法、プロセス及びレシピなどの取引上の機密		*1

\*1:Contractual (契約・法的要件を満たす)

\*2:Non-contractual (分離可能要件を満たす)

図1 企業結合の際に取得され得る無形資産の例 (出所) IFRS3

いるかどうかを検証することで、所得の海外移転を防ぎ適正な課税を行うための税制のことである。海外の関連企業 (グループ企業) との取引価格と、関連企業ではない第三者との取引価格 (「独立企業間価格」) が異なる場合、独立企業間価格で取引したと見なして課税される。対象となる取引対象は幅広いが、無形資産においてはライセンス取引におけるロイヤルティ料率や、知的財産の譲渡に関する対価などが含まれる。

移転価格の設定次第で、企業のグループ内での利益配分が変わり、それぞれの所在国での納税額が変わることになる。一方の国で利益が増えれば、他方の国での利益は減ることになるため、国家間の利益 (税金) の取り合いとなり、企業にとっては適切な

移転価格を設定することは従来から難しい課題となっていた。さらに、近年の経済のグローバル化に伴い、多国籍企業による国際取引はより複雑化しており、問題をより深刻にしている。

そのような背景の中、一部の欧米の他国籍企業におけるグループ企業間の国際取引で、高課税の租税管轄地から無税または低課税の租税管轄地に所得移転させ、どの国でも課税を受けない国際的二重非課税を生じさせる巧妙な税金逃れが明らかとなった。このような、税源浸食と利益移転 (BEPS: Base Erosion and Profit Shifting) を阻止するために、経済協力開発機構 (OECD: Organization for Economic Co-operation and Development) と主要20カ国・地域 (G20) は、協調して対応することに

合意し、2013年7月にBEPS対応のための15の行動計画<sup>4)</sup>を策定し、2015年10月にはすべての行動計画についての検討結果を報告している。

以前のOECDによる移転価格ガイドラインによれば、無形資産の定義として、「特許、商標、商号、意匠、形式」「文学上・芸術上の財産権、ノウハウ、企業秘密」「コンピュータソフトウェア」「マーケティング上の無形資産（商標、商号、顧客リスト、販売網、重要な宣伝価値を有するユニークな名称・記号・写真）」などが例示列挙されていた。現在では、BEPS行動計画において、無形資産とは「有形資産または金融資産でないもので、商業活動における使用目的で所有または管理することができ、比較可能な独立当事者間の取引ではその使用または移転に際して対価が支払われるような資産」と定義されている。

## 2.4 経営的観点からの知的財産

経済産業省の知的資産経営ポータル<sup>5)</sup>によれば、「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるものと定義されている。さらに、このような企業に固有の知的資産を



図2 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図

注) 上記の無形資産は、貸借対照表上に計上される無形固定資産と同義ではなく、企業が保有する形の無い経営資源全てと捉えている。

(出所) 経済産業省 知的資産経営ポータル

認識し、有効に組み合わせて活用していくことを通じて収益につなげる経営は、「知的資産経営」と呼ばれている。

つまり、「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権等の総称であり、「知的資産」とは、「知的財産権」や、ブランド・営業秘密などの「知的財産」だけではなく、企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方であるといえる。経営的な視点からは、広義での知的財産とは、重要な経営資源・経営資産のひとつであり、事業競争力の源泉であるといえよう。

ここでは、法律・会計・税務・経営的観点から「知的財産」の定義について確認してきたが、いずれの観点においても、やや文言と定義は異なるものの、「知的財産」とは必ずしも「知的財産権」のみを指すものではなく、より広義に捉えているといえる。事業戦略と知財戦略という本稿の目的に照らし、知的財産とは、個別の権利や個別の知的財産ではなく、事業に関連するすべての無形資産や情報資産と捉えて議論を進めることにする。

なお、2002年に公表された知的財産戦略大綱の中では、「知的財産立国の実現を目指す」ことが明言され、様々な施策が進められている。ここでは「知的財産立国」とは、「発明・創作を尊重するという国の方向を明らかにし、ものづくりに加えて、技術、デザイン、ブランドや音楽・映画等のコンテンツといった価値ある「情報づくり」、すなわち無形資産の創造を産業の基盤に据えることにより、我が国経済・社会の再活性化を図るというビジョンに裏打ちされた国家戦略である」と定義されている。

## 3. 知財戦略の本質

従来の日本企業における高機能・高性能な製品を安価に製造供給するというビジネスモデルは、既に破綻をきたしている。なぜならば、高機能・高性能という部分については特に家電製品等を中心に多くの製品分野でコモディティ化が進んでおり、技術の限界効用の逡減が生じているからである。また、新

4) OECD、Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting、July 19, 2013

5) 経済産業省 知的資産経営ポータル

興国企業の台頭によって、市場に一定レベルの製品が安価に大量供給されている。技術的な部分で差別化を図ることが難しく、かつコスト面での優位性がないということは、これまで日本企業が有してきた強みが失われてきているといえる。今後益々このような状況が進んでいく中で、どのように競合優位性を築いていくかは、日本企業が直面している課題のひとつであり、多くの経営者にとって事業戦略上の重要な関心事項となっている。

基本的には知財戦略が独立して成り立つことはなく、あくまでも事業戦略と一体、または事業戦略における一要素として捉えるべきであり、本稿もその視点にたって記述していることに留意されたい。ここでは、知財戦略を支える4つのセオリ(業界、企業規模によらず、普遍的に適用可能な理論)を紹介し、知財戦略の本質について言及したい。なお、詳細は割愛するが、詳しくは鮫島正洋弁護士および筆者共著である『知財戦略のススメ』<sup>6)</sup>を参照されたい。

### 3.1 知財で競争力を付与すべき領域における知財戦略理論

知財戦略における第一理論は、知財活動のコストとリターンに関する必須特許ポートフォリオ理論である。特許権の取得目的は「市場を独占できることである」と捉えられることがあるが、厳密には正しくない。なぜならば、現在の高度化した製品においては、1社で自身の特許によってすべて独占できるような製品はほとんどないからである。実態として特許権を取得する本当の意味は、必須特許と呼ばれる、製品を製造・販売する際に使用せざるを得ない特許を取得することで、市場参入のための前提条件をクリアすることにあるといえる。この必須特許を取得することで、はじめて市場に参入することができ、次に市場のシェアや利益率の向上を図れることになる。「必須特許なくして市場参入なし」である。知財活動のコストは権利化するための費用であり、リターンは市場参入を果たし、実際に事業活動を実施することで得られる利益(正確には利益全体に対

する知財の貢献分)であるといえる。

第二理論は、必須特許取得のプロセスとしての、二軸マーケティング理論である。二軸マーケティング理論とは、市場規模の大小と既存特許の有無の二軸によって参入すべきであるということである。研究開発に着手する前に、マーケティング視点で市場機会を検討し、かつ既存特許の有無を確認しておくことで、市場特性に基づく事業戦略に結び付けることができる。マーケティングからの研究開発、研究開発からの知財取得という2つの要素を一貫して実施することで、はじめて知財戦略が機能する。

第三理論は、「知財活動は経営課題を解決するためになされるべき」であるという、知財経営定着理論である。事業戦略上の知財活動の目的と位置付けを明確化し、実際に知財活動を実践する仕組みを整えておくことで、知財経営が定着していくことである。

第一理論から第三理論までは、知財で事業に競争力を付与できる領域である。従来のモノづくり型の市場環境であれば、第一理論から第三理論を実践すれば、十分な競争力を保持することができた。

### 3.2 知財以外の付加価値で競争力を付与すべき領域における知財戦略理論

知財以外の付加価値で競争力を付与する領域では、第四理論が存在する。「技術のコモディティ化により、知財戦略は機能しなくなる」という、技術のコモディティ化理論である。技術のコモディティ化の公式は、「満了した特許技術だけで製造できる製品スペック」=「市場の要求するスペック」となる。市場ニーズ以上にハイスペックな製品を投入しても競争力には繋がらないからである。コモディティ化した市場においては、コモディティ化との関連において対象製品を評価し、それに応じた事業・知財戦略を採る必要がある。

したがって、技術のコモディティ環境下における基本戦略は、高性能化・高機能化とは別の付加価値で勝負する別付加価値訴求戦略を採ることにある。

6) 鮫島正洋、小林誠『知財戦略のススメ コモディティ化する時代に競争優位を築く』日経BP社(2016年)

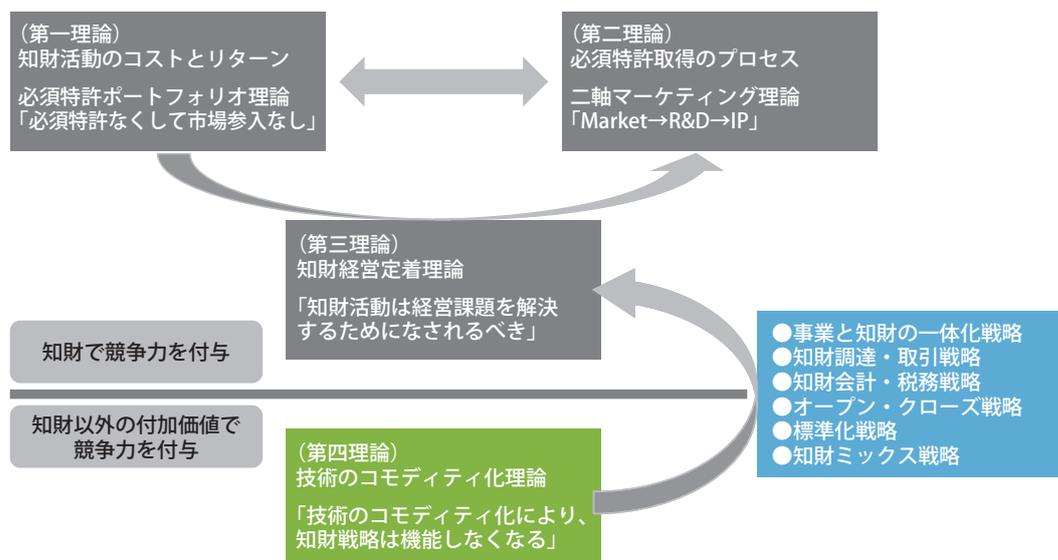


図3 知財戦略を支える四つのセオリ+とるべき戦略

(出所) 鮫島正洋編「技術法務のススメ<sup>7)</sup>」より筆者一部改変

例えば、以下のような要素が挙げられる。

- ・製品・サービスコンセプト
- ・デザイン性
- ・ブランド性
- ・操作性(ヒューマンインターフェース、グラフィカルユーザインターフェース)
- ・アフターサービス
- ・堅牢性、安定性(製品寿命、壊れにくさ)
- ・ローカライズ(現地ニーズへの製品仕様の適応)
- ・コネクティビティ、アクセシビリティ
- ・他のユーザーとのネットワーキング

また、コモディティ化の圧力に抗い、事業を再び技術力・知財力で勝負できる「知財で競争力を付与すべき領域」に持ち込むためには、以下のような戦略を実行すること有効が考えられる。

- ・事業と知財の一体化戦略
- ・知財調達・取引戦略
- ・知財会計・税務戦略
- ・オープン・クローズ戦略
- ・標準化戦略
- ・知財ミックス戦略

4つのセオリの関係性については、上の模式図に

より説明することができる。

## 4. 事業戦略と知財戦略の一体化による知財活用

### 4.1 Googleの事例

#### (1) 背景

Googleは2007年にオープンソースのスマートフォンOS「Android」を発表して以降、スマートフォン製造事業者にAndroid OSを無償提供することで、エコシステムを構築し、市場を拡大する活動を行ってきた。このようなオープンソースのOSは侵害立証が比較的容易であり、GoogleおよびAndroid OSを用いたスマートフォン製造事業者は、高い知財リスクを有して事業を行っていたと考えられる。

また、米国における特許侵害訴訟全体の傾向として、2010年以降訴訟件数が急増している。特にIT企業の特許侵害による高額賠償事件は、2009年まではMicrosoftを被告としたPC関連訴訟が対象であったのに対し、2010年以降はAppleやSamsungを被告としたスマートフォン関連訴訟が対象<sup>8)</sup>となっていた。

7) 鮫島正洋編『技術法務のススメ 事業戦略から考える知財・契約プラクティス』日本加除出版(2014年)

8) RPX Corporation, 2015 NPE Activity Highlights, 2015

さらに、特許不実施主体 (NPE: Non-Practicing Entity) による特許侵害訴訟も増加した時期であり、情報通信系の技術分野がその多くの割合を占めていた<sup>9)</sup>。

このような市場環境から、2010年当時はスマートフォン関連事業者などのIT関連企業の知財リスクは急激に増加していたことが想定される。その中でもGoogleは競合他社と比較して保有する特許権も少なく、大きな知財リスクを抱えていたといえる。

なお、正確にはGoogleではなくAlphabetグループと表記すべきであるが、本稿では簡便的にGoogleと表記する。

## (2) 特許出願戦略

Googleの自身での研究開発による発明の特許出願(以下、自前出願)の件数の推移に着目すると、スマートフォンが普及し始めた2010年から2011年頃において、自前出願を急増させている。具体的には、Googleの2010年の自前出願は647件で、2011年は1,750件と2.7倍に増加している。どのような方法で自前出願を急増させたのかを検証した。

### ①研究開発人材の拡充

Googleは、競合他社であるMicrosoft、IBM、amazon、Cisco等からの転職者を大量に受け入れており、特にMicrosoftからの移籍者が最も多く、その約8割がソフトウェアエンジニアリング等の技術者や研究開発人員とされている。Googleは多くの優秀なエンジニアをヘッドハントし、自前出願を増加させたものと考えられる。また、従来積極的に特許出願をしてこなかった内容の発明や、従来ノウハウとして管理されていた発明についても、積極的に出願する方針になったものと推定される。

### ②継続・分割出願の活用

2010年のGoogleの分割・継続出願は224件であったのに対し、2011年は735件と約3.3倍に急増している。これは、現状で特許庁に係属中であった出願を意図的に分割・継続出願を実施して、見かけの特許出願件数を増加させたものではないかと考えられる。もちろん特許は単なる数の議論ではない

が、大量の特許が絡むような産業や技術分野においては、数の議論が重要となることもある。

### ③自前出願の内容の変化

Googleの2011年以降の出願技術としては、本業である広告や電子商取引などのサービス関連特許よりもソフトウェア関連の特許が多く、特に個別のアプリケーションの稼働環境の管理等を行うミドルウェア関連特許の増加により出願件数が急増している。

この動きは、オープンソースのOSであるAndroidにより生じる事業会社からの知財リスクに対し、ソースコードを公開していないOSの技術よりも比較的侵害立証が容易なミドルウェアを対象として牽制を行うために大量の特許を確保しているものと推測される。

上記のGoogleの出願戦略から、オープンソースの公開などの高い知財リスクを包含するビジネス活動を行う場合には、競合他社に対する牽制のために侵害立証が容易な技術に関する特許出願を事業規模に合わせて行うことを検討すべきであると考えられる。

## (3) 特許調達戦略

GoogleはAndroid事業により生じた知財リスクに迅速に対応するため、自前出願だけでなく、外部からの特許調達を実施している。

### ①特許購入

Googleは2011年にIBM等から合計2,000件超の特許を購入しており、その技術内容としては検索エンジンに関する特許だけでなく、音声認識やタッチ制御などのスマートフォン関連のソフトウェア特許が含まれている。取得金額は明らかになっていないものの、相当な金額であったことが推測される。

実際に、2010年から2014年にかけて、特にICT業界においては、活発に特許売買や特許獲得目的の企業買収がなされており、高額な取引が行われたり、繰り返し転売されたりしていた。急激な新規市場の拡大が起こった場合には、多くの企業に

9) Crowell & Moring LLP, Litigation Forecast 2013, 2013

時期	取引事例	特許件数 (登録特許、係属中特許出願含む)	金額
2015年5月	アップルによるブリバリス特許の取得	26件	不明
2015年4月	ソニー・コンピュータエンタテインメントによるオンライン特許の取得	100件	不明
2015年2月	オーディオによるバラード・パワー・システムズ特許の取得	500件	0.5億米ドル
2014年12月	RPXコーポレーションによるロックスター・コンソーシアム特許の取得	4,000件	9億米ドル
2014年4月	レノボによるNEC特許の取得	3,800件	1億米ドル
2014年1月	レノボによるモトローラ・モビリティの買収	2,000件	29.1億米ドル <sup>*1</sup>
2014年1月	カルコムによるヒューレット・パッカード特許の取得	2,400件	不明
2014年1月	インベンタジー(eOnコミュニケーションズ)によるパナソニック特許の取得	500件	不明
2013年12月	ツイッターによるIBM特許の取得	900件	0.36億米ドル
2013年12月	ワイランによるパナソニック特許の取得	900件	不明
2013年1月	インテレクトチュアル・ベンチャーズ/RPXコーポレーショングループ <sup>*2</sup> による イーストマン・コダック特許の取得	1,100件	5.25億米ドル
2013年1月	アンワイヤード・ブラネットによるエリクソン特許の取得	2,000件	不明
2012年11月	ブリッジ・クロッシングによるMIPs特許の取得	580件	3.5億米ドル
2012年9月	鴻海精密工業(ゴールド・チャーム)によるNEC特許の取得	1,130件	1.22億米ドル
2012年7月	ユニバーサル・ディスプレイ・コーポレーション(UDC)による 富士フイルム特許の取得	1,200件	1.05億米ドル
2012年6月	インテルによるインターデジタル特許の取得	1,700件	3.75億米ドル
2012年4月	フェイスブックによるマイクロソフト特許の取得 <sup>*3</sup>	650件	5.5億米ドル
2012年4月	マイクロソフトによるAOL特許の取得	925件	10億米ドル
2012年3月	フェイスブックによるIBM特許の取得	750件	不明
2012年1月	インテルによるリアルネットワークス特許の取得	360件	1.2億米ドル
2012年1月	アケシア・リサーチによるアダプティックスの買収	230件	1.5億米ドル
2011年12月	グーグルによるIBM特許の再追加取得	223件	不明
2011年8月	グーグルによるIBM特許の追加取得	1,023件	不明
2011年8月	グーグルによるモトローラ・モビリティの買収	24,500件	124億米ドル <sup>*4</sup>
2011年4月-8月	HTCによるADCテレコミュニケーションズ特許の取得	300件	4億米ドル <sup>*5</sup>
2011年7月	ロックスター・コンソーシアム <sup>*6</sup> によるノテル・ネットワークス特許の取得	6,000件	45億米ドル
2011年7月	グーグルによるIBM特許の取得	1,030件	不明
2011年4月	オムニビジョンによるコダック特許の取得	850件	0.65億米ドル
2010年11月	CPTNコンソーシアム <sup>*7</sup> によるノベル特許の取得	882件	4.5億米ドル

同一色のセル及び矢印は同一特許群に係る取引であることを示す

図4 特許売買および特許獲得目的の企業買収事例(抜粋)

\*1:特許権、意匠権、ブランド、ノウハウ等で15.9億米ドル

\*2:インテレクトチュアル・ベンチャーズ/RPXコーポレーショングループは、アップル、グーグル、マイクロソフト、アドビ・システムズ、リサーチ・イン・モーション(現ブラックベリー)、サムスン、富士フイルム、フェイスブック、ファーウェイ・テクノロジー、シャッターフライ、HTC、アマゾンの12社連合

\*3:2011年4月にマイクロソフトがAOLより買収した特許925件の内の650件を買収(残りの275件はライセンス契約を締結)

\*4:特許ポートフォリオ・技術分が55億米ドル

\*5:S3グラフィックス、およびダッシュワイヤーの株式買収金額を含む

\*6:ロックスター・コンソーシアムは、アップル、マイクロソフト、リサーチ・イン・モーション(現ブラックベリー)、エリクソン、EMC、ソニーの6社連合で合計45億米ドルのうち、アップルの出資額は26億米ドル

\*7:CPTNコンソーシアムは、マイクロソフト、EMC、オラクル、アップルの4社連合(出所)各社HP、プレスリリース、メディア報道、Derwent Innovationより筆者作成

において高い知財リスクが生じることになる。自身で研究開発を実施し新たに特許を取得していたのでは時間的に事業保護が間に合わない一方で、市場における既存特許は有限であることから、特許の奪い合いが起こり、取引金額が高騰したものと考えられる。

## ②企業買収

Googleは特許の購入だけでなく、特許を大量に保有している企業Motorola Mobilityを買収することで特許の外部調達を行った稀有な企業である。

### i. Motorola Mobilityを買収するに至った経緯

Googleが最初に外部から大量の特許を確保するために目を付けたのはNortel Networks(以下Nortel)の特許である。Nortelはカナダのトロント

を拠点とする大手ネットワーク機器メーカーであった。Nortelは2009年にカナダの企業債権者調整法および米国の連邦破産法第11章(Chapter11)の適用を申請し、同社が保有する約6,000件の特許が競売に出された。Googleは2011年4月に入札金額9億ドルでこの競売に参加したが、その後2011年6月にAppleなどの6社によるコンソーシアム「Rockstar」が入札金額45億ドルで競売に参加した。結果として、2011年7月に「Rockstar」の落札が確定し、GoogleはNortelの特許を獲得することができなかった。

その後、Googleは2011年8月に特許を大量に保有するMotorola Mobilityの買収を発表し、この買収が完了した後、2014年1月には特許のみを

Googleに残してMotorola Mobilityの事業をLenovoに売却している。

もちろん当時は並行して交渉が進んでいたはずであるが、Nortelの特許を獲得できなかったことが、Motorola Mobilityを買収する最後の引き金となった可能性は高いと考えられる。

## ii. 買収により獲得した特許の件数規模／技術概要

Motorola Mobilityが当時保有していた特許は約2万4,500件で、登録特許が約1万8,000件、出願中が約6,500件という内訳であった。Motorola Mobilityの買収金額124億ドルのうち、会計処理としての取得価格の配分(PPA: Purchase Price Allocation)によると、特許および技術に対する金額は55億ドルに相当すると公表されている<sup>10)</sup>。つまり、買収金額の約45%が、特許および技術の価値として評価されている。獲得した技術としては、通信関連特許が中心でありスマートフォンの通信規格である3G、LTEに関連する特許も数多く含まれていた。

Googleに限った話ではなく、外部環境や自社のビジネス環境の変化が早い場合には、急速に知財リスクが高まることがある。その際には自前出願だけではなく、適切な特許を保有する企業から特許購入を行ったりライセンスを受けたり、場合によっては特許を目的とした企業買収も視野に入れた知財の調達戦略を検討することも重要と考えられる。

## (4) 特許活用戦略

Googleは、Androidにより生じた知財リスクに対応するために自前出願や外部からの特許獲得により特許ポートフォリオを強化しているが、同社はこれらの特許を用いて、自社の事業自由度の確保だけでなく、エコシステムを構築するための活用まで行っている。

### ①包括クロスライセンスの推進

Googleは上記の急速な特許の獲得によって、特許ポートフォリオを拡大することで、お互いの保有する全ての特許を対象とする包括クロスライセンス契約を行う準備を進め、2014年以降、Samsung、

LG、Cisco、SAPなどの複数の企業に対し、包括クロスライセンス契約の締結を行っている。この契約はGoogleの訴訟リスクを低減し、事業の自由度を確保することが目的と考えられる。

もしGoogleが以前のように、ほとんど特許を保有していないままであったならば、このような包括クロスライセンスは締結できないか、もしくは有償でのクロスライセンスとなっていたであろう。

### ②オープン・イノベーションの推進

Googleは獲得した大量の特許を用いて、包括クロスライセンスを締結するだけでなく、オープン・ソース・ソフトウェア(OSS: Open-source software)団体への参加により、オープン・イノベーションの実現と、知財リスクの低減を同時に実現している。

例えば、GoogleはOSS「WebM」関連の特許に関するWebM Community、LTE技術に関するVia Licensing、Linuxの保護を目的としたOpen Invention Networkなどへ参加している。また、Googleが主導して、2007年にAndroid OSをオープンソースとして全てを無償で公開し、開発を推進させるためのOpen Handset Alliance(OHA)を、2014年にGoogleとAudi、GM、ホンダ、現代の4自動車メーカー、およびNVIDIAを加えた6社により、自動車へのAndroidプラットフォームの統合を目指すOpen Automotive Alliance(OAA)を、さらに2015年にGoogleとCisco Systems、Microsoft、Intel、Mozilla、AmazonおよびNetflixの7社により次世代動画フォーマットを開発するためのAlliance for Open Mediaなどをオープンライアンス団体として設立している。なお、上記の3団体は、いずれも通常実施権を無償で許諾しており、Googleのプラットフォームを広げていく動きであると考えられる。

### ③エコシステムの構築

2010年にAppleはAndroidスマートフォン事業者であるHTCに対し、特許侵害訴訟を提起した。その後、HTCはAppleの訴訟提起に対し、自社が保有する特許を用いてAppleへ反訴を行った。これらの一連の動きを受けてGoogleはMotorola Mobility、Palmなどの外部から獲得した特許9件を2011年にHTCに譲渡し、HTCは同年および翌年

10) Google, Form 10-Q Q1, 2014

2012年に当該特許を用いて再度Appleへ反訴を行った。この結果、AppleとHTCの訴訟は2012年11月に和解へと至っている。Googleのこの行動はエコシステムの一員であるHTCをエコシステムの外側に位置するAppleの攻撃から保護するための動きであると考えられる。

現状のビジネス環境においては、知財を活用したオープン・イノベーションやエコシステムの構築により、開発の促進や事業リスク・知財リスクの低減を図っていくことが有効と考えられる。また、企業としては自社の事業自由度の確保という意味だけでなく、市場全体の事業自由度を確保するための活用戦略を検討すべき場合があるといえる。

## 4.2 オープン・クローズ戦略<sup>11)、12)</sup>

Googleは、基本的にはオープンな企業であり、自社における市場の独占を狙っているわけではない。しかしながら、ビジネスモデルにおけるオープン領域とクローズ領域をしっかりと使い分けることで、市場の拡大とシェアの向上を同時に実現している。

Googleのオープン領域は前述の通りであり、クローズ領域は、検索エンジン、およびAndroidに代表されるプラットフォームから獲得できる莫大な量のビッグデータであろう。

今後技術がさらに複雑化・重層化していく中で、1社が単独で事業領域のすべてをカバーすることは益々困難になってくる。事業戦略としてオープン領域とクローズ領域を明確化し、知財を活用していく必要がある。

オープン・クローズ戦略についての詳述は避けるが、オープン領域は、市場規模拡大を目的とした「協調領域」といえる。オープン領域は、以下のように説明できる。

- ・企業と市場の境界となるインターフェース領域であり、標準化して他社に任せる領域
- ・自社のコア技術を他社技術と結合するインターフェースであり、ソフトウェアにおけるアプリ

ケーションプログラミングインタフェース (API : Application Programming Interface) の役割

- ・製品・サービスの普及による販売数量の増加やコストダウンにより、市場全体を拡大に寄与
- ・自他の知識・知恵を集約し、製品の技術と製品を戦略的に普及させる仕組み

他方でクローズ領域は、市場シェア向上を目的とした「競争領域」といえる。クローズ領域は、以下のように説明できる。

- ・技術革新の秘匿化 (ノウハウ) によりブラックボックス化した領域
- ・権利化と契約マネジメントによりブラックボックス化した領域
- ・差別化による競争優位性と利益を確保し、市場の独占やシェア向上に寄与
- ・価値の源泉として守るべき領域を、外部へ伝播させないための仕組み

ここでのオープン・クローズは、必ずしも特許実務上のオープン (特許出願=公開)・クローズ (権利化せずにノウハウ管理=秘匿) という意味ではない。特許出願の有無によらず、あくまでも事業戦略上のオープン (技術公開、他社に実施許諾)・クローズ (参入障壁、自社で独占実施) であるという点に留意されたい。

## 5. 知財権の複合的活用戦略による価値創出

### 5.1 Appleの事例

ここでは、AppleとSamsungによる裁判事例を通じて、知財の複合的活用 (いわゆる知財ミックス) 戦略とデザインによる価値の創出について検討する。AppleとSamsungは2011年以降、世界各地で知財訴訟合戦が起こしていた経緯があり、2012年には50以上の件数となっていた。しかしながら、双方で莫大なコストが発生する消耗戦をやめて事業に注力することを目的として、2014年8月6日には、

11) Mark Blaxill and Ralph Eckardt 『THE INVISIBLE EDGE』 IP4Advantage (2009年)

12) 小川絃一『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件』翔泳社 (2014年)

米国を除いた韓国、日本、ドイツ、オランダ、英国、フランス、スペイン、イタリア、オーストラリアの9カ国にわたって行われていた訴訟をすべて取り下げることに合意し、この争いには終止符が打たれた。

ここでは、Appleのデザインの金銭的価値を表す事例として、本件合意後にも継続された米国の2つの訴訟を取り上げる。

(1) Apple v. Samsungの知財訴訟事例<sup>13)</sup>

2012年8月24日、米国カリフォルニア州北部地区連邦地方裁判所サンノゼの陪審は、Appleの損害を約10億5,000万ドルと認定<sup>14)</sup>し、Samsungへ賠償金額の支払を命じている。スマートフォンやタブレット端末のタッチ画面の操作性・デザインなどについて、SamsungによるAppleへの特許侵害があったと陪審により評決されたことによるものである。一方でSamsung側が訴えていたAppleによるSamsungへの特許侵害についてはすべて棄却されている。

本件訴訟には、賠償金額の算定方法が大きく3パターンあった。一つめはUtility Patentsのみを侵害した製品について1台当たりのロイヤルティ・ベース(Appleのロイヤルティ)の50%としたもの、二

つめはDesign PatentsまたはTrade Dressを侵害した製品についてSamsungが当該製品の販売で得られた利益の40%の賠償金額が認められたもの、三つめは、Utility Patents、Design PatentsおよびTrade Dressの3種類の権利を侵害した製品の場合、

知的財産権	登録状況	登録番号/出願番号	判決での侵害の有無	備考
Utility Patents	登録	7,812,828	-	
		6,493,002	-	
		7,469,381	侵害	Bounce Scroll 特許
		7,844,915	侵害	Pinch and Zoom 特許
		7,853,891	-	
		7,663,607	-	
		7,864,163	侵害	Tap to Zoom 特許
		7,920,129	-	
		D627,790	-	
		D617,334	-	
Design Patents	登録	D604,305	侵害	インターフェース関連
		D593,087	侵害	デバイス関連
		D618,677	侵害	デバイス関連
		D622,270	-	
		D504,889	-	
		3,470,983	侵害(希釈)	iPhone関連
Trade Dress	登録	3,457,218	-	
		3,475,327	-	
		77/921,838	-	iPad関連
		77/921,829	-	
		77/921,869	-	
Trademarks	登録	85/299,118	-	iPhone関連
		3,886,196	-	
		3,889,642	-	
		3,886,200	-	
		3,889,685	-	
		3,886,169	-	
		3,886,197	-	

図5 Appleの侵害主張権利リスト  
(出所) 各種裁判資料を基に筆者作成

侵害パターン	Utility Patents	Design Patents	Trade Dress	侵害製品の機種数	賠償金額 (US\$)	%	賠償金額の計算根拠	1製品当たりの賠償金額 (US\$)
Utility Patents侵害のみ	○	×	×	8	67,880,583	6.5%	アップルのロイヤルティの50%	8,485,073
Design PatentsまたはTrade Dress侵害	×	○	○	3	154,602,692	14.7%	サムソンの利益の40%	51,534,231
Utility Patents + Design Patents侵害	○	○	×	10	467,258,851	44.5%	サムソンの利益の40%	46,725,885
Utility Patents + Trade Dress 侵害	○	×	○	0	0	0.0%	-	0
Utility Patents + Design Patents + Trade Dress侵害	○	○	○	5	359,681,416	34.3%	アップルの逸失利益の100% + サムソンの利益の40%	71,936,283
侵害無し	×	×	×	2	0	0.0%	-	0
合計				28	1,049,423,542	100.0%		

図6 侵害パターンによる賠償金額の違い  
(出所) 各種資料<sup>15), 16)</sup>から筆者作成

13) Apple Inc. v. Samsung Electronics Co., Ltd., No. 11-1846 : Amended Jury Verdict

14) 2013年3月1日、同地裁のルーシー・H・コー判事が、2012年8月の評決で陪審員がSamsungに命じた10億5,000万ドルの賠償金額のうち40%以上(4億5,051万4,650ドル)を見直し、損害賠償についての新たな審理を行うことを命じられている。本件地裁判決においては、最終的に9億3000万ドルの侵害が認定された。

15) Dr. Stuart Graham, Chief Economist, USPTO “Designs in the US and Globally” Patent Statistics for Decision Makers, Paris - 28 November 2012

16) Apple Inc. v. Samsung Electronics Co., Ltd., No. 11-1846 : Amended Jury Verdict (Aug. 24, 2012) および Order Re : Damages (Mar. 1, 2013)

Appleの逸失利益のすべてに加えてSamsungが当該製品の販売で得られた利益の40%の賠償金額が認められたものである。

本件評決においては、Samsungが保有する侵害品、28製品ごとに賠償金額が算定された。当然ながら製品ごとの売上が異なるため一概に比較はできないが、Utility Patentsのみの侵害の場合、1製品当たり約848万ドル、Design PatentsまたはTrade Dressに侵害がある場合には、1製品当たり少なくとも約4,672万ドルを超える賠償金額となり、Utility Patentsのみの場合に比べて約5.5倍となっている。まさにAppleのデザインの価値が高く評価された一つの事例であるといえる。

一部の報道によれば、上記の争いはAppleとSamsungの「特許」戦争と表現されることがあるが、これは正しくない。なぜならば、意匠権、商標権も含めた知的財産権の複合的な訴訟内容となっており、必ずしも特許権に代表される技術的な側面だけが取り上げられているわけではないからである。仮にAppleの保有する特許権に関する侵害訴訟であったとしても、前述のPinch and Zoom特許、Bounce Scroll特許等をイメージしてもらえば分かるように、Appleの保有する特許はAppleが目指すユーザー・エクスペリエンスを実現するための心地よさを追及したものであり、必ずしも技術的な利便性や有用性を追い求めたものではない。Appleの訴訟においては、特許権、意匠権、商標権等、法的には様々な知的財産権が用いられているもの

の、その実態はほとんどがデザインに関する権利といえる。

この損害賠償金額のインパクトは、Samsungにとって、2011年連結ベースで税引後利益の約10%弱に相当する。また評決後、Appleの株価は当時の過去最高を更新し、一方でSamsungの株価は7.5%急落（韓国市場）した。損害賠償となると、どうしてもその賠償金額のみに注目が集まるが、実際に企業が受ける損害はそれだけではなく、実際にキャッシュアウトが生じなくとも、間接的に大きなダメージを受けていることを忘れてはいけない。

なお、詳述は避けるが、当該裁判は連邦巡回控訴裁判所（CAFC：Court of Appeals for the Federal Circuit）に控訴されたが決着がつかず、最高裁判所まで上告され、2016年12月6日にCAFCへの差し戻し判決<sup>17)</sup>がなされている。米国最高裁で意匠事案が扱われたのは約120年ぶりとのことで、多くの耳目を集めた。結論としては、Samsungの主張が認められ、CAFCへ差し戻しとなっている。内容としては、損害額の算定は、Design Patentに関して製品全体でなく部品に基づいてもよいと判断され、Samsungの支払う5億4,800万ドルの損害賠償額のうち、Design Patent分の3億9,900万ドルの賠償額が見直されることになる。

## (2) Apple v. Samsungの特許訴訟事例<sup>18)</sup>

本件は、上記同様に米国カリフォルニア州北部地区連邦地方裁判所サンノゼにおいてAppleが

(US\$)

Accused Samsung Product	'647 Patent Claim9	'959 Patent Claim25	'414 Patent Claim20	'721 Patent Claim8	'172 Patent Claim18	Total
Admire	7,599,178	-	-	1,372,696	2,655,675	11,627,549
Galaxy Nexus	3,158,100	-	-	867,281	1,579,050	5,604,431
Galaxy Note	1,677,740	-	-		1,166,343	2,844,083
Galaxy Note II	8,684,775	-	-			8,684,775
Galaxy S II	8,625,560	-	-	-	4,019,400	12,644,960
Galaxy S II Epic 4G Touch	10,165,134	-	-	-	5,849,662	16,014,796
Galaxy S II Epic Skyrocket	2,467,265	-	-	-	1,178,904	3,646,169
Galaxy S III	52,404,721	-	-			52,404,721
Galaxy Tab2		-	-			-
Stratosphere	3,908,152	-	-	750,648	1,494,716	6,153,516
Total	98,690,625	-	-	2,990,625	17,943,750	119,625,000

図7 Samsung製品-特許毎の損害賠償額

(出所) 裁判資料を基に筆者作成

17) Supreme Court of the United States, No. 15-777, December 6, 2016

18) Case No. : 12-CV-00630-LHK, May 2, 2014

Accused Apple Product	'449 Patent Claim27	'239 Patent Claim15	Total
iPhone4	20,591	-	20,591
iPhone4S	28,474	-	28,474
iPhone5	41,514	-	41,514
iPod Touch,4th gen.	40,597		40,597
iPod Touch,5th gen.	27,224		27,224
Total	158,400	-	158,400

図8 Apple製品-特許毎の損害賠償額  
(出所) 裁判資料を基に筆者作成

Samsungを、5件の特許権(US5,946,647、US6,847,959、US7,761,414、US8,046,721、US8,074,172)を侵害しているとして、総額21億9,000ドルの損害賠償を求めて追加提訴した事件である。他方、Samsung側はその反訴として、2件の特許権(US6,226,449およびUS5,579,239)侵害を主張していた。

2014年5月2日の判決では、両社相互に特許権侵害が認められ、SamsungはAppleに対して約1.2億ドル(10製品における3件の特許権侵害)、AppleはSamsungに対して約16万ドル(5製品における1件の特許権侵害)の支払いが命じられた。

これらは、複数の特許権の侵害が認められてお

り、かつ内容としても製品機能を構成する重要な特許権であったにも関わらず、多額の損害賠償金額は認められなかった事例である。ひとつの事例ではあるものの、特許権だけの侵害においては損害賠償金が低く算定されていることになる。もちろんスマートフォンは多くの特許権が実施されているため、そのひとつひとつの価値となると相応に低い金額になってしまう可能性が高いと考えられる。

なお、本件は2016年2月26日のCAFC判決で下級審の陪審判決を覆し、一旦はSamsung側の非侵害が認められたものの、2016年10月7日のCAFC en banc(大法廷)判決で再びSamsungの侵害を認めている。

## 5.2 知財ミックス戦略

### (1) Appleの知財ポートフォリオ

Appleは、デバイスやアイコン、インターフェースだけではなく、製品パッケージ、周辺機器、アクセサリ、さらには店舗外観やパソコン端末の起動音に至るまで、製品・サービスに関するあらゆる角度からAppleのイメージをデザインし、権利化して

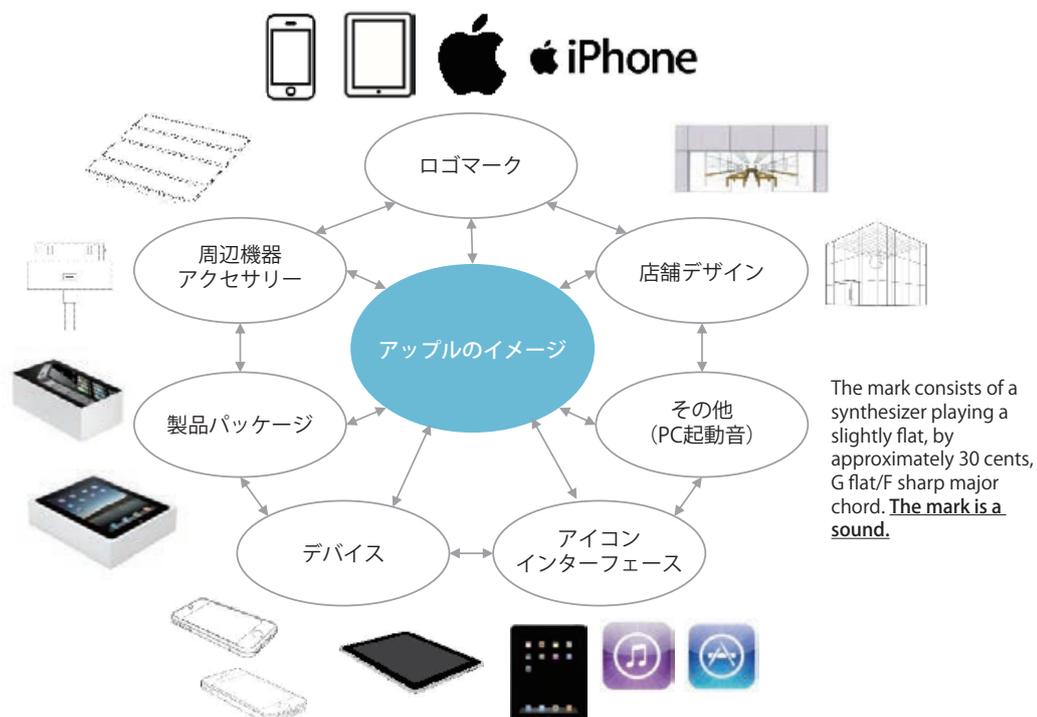


図9 Appleのデザイン保護に関する知財ポートフォリオ(例)  
(出所) AppleのDesign PatentsとTrademarksを基に筆者作成

いる。おそらく、ユーザーとの接点をすべて権利として保護する戦略ではないかと考えられる。

一般的にAppleユーザーは、Appleの製品・サービスに触れた瞬間に、Appleのイメージを想起することである。それはAppleのデザイン戦略による効果であると考えられ、その素となるあらゆるデザインは権利として登録され、法的に保護されているということになる。

## (2) Appleのデザイン保護戦術

ここではAppleのデザイン保護戦術として、知的財産権をどのように取得・保護しているかについて

アイコン名	Design Patents	図面	Trademarks	図面
カレンダー	USD669092S1		3,992,092	
iTunes	USD668263S1		85/041,463 (審査中)	
App Store	USD667843S1		3,896,338 3,628,321	
Game Center	USD660868S1		4,248,361	
計算機	USD651610S1		3,983,840	
メモ	USD652843S1		3,886,169	
メール	USD649158S1		3,886,167	
連絡先	USD648741S1		3,886,197	
設定	USD648738S1		3,889,685	
Safari	USD644658S1		3,886,204	
カメラ	USD644242S1		3,983,841	

図10 Appleのアイコンに関する二重の権利保護(例)  
(出所) AppleのDesign PatentsとTrademarksを基に筆者作成

紹介したい。

デザイン保護戦術のひとつにDesign PatentとTrademarksの二重の権利保護がある。Appleは、同じ図形(絵)の表現に対して、Design PatentsとTrademarksの両方で権利化している。例えば、iPhoneやiPadなどに使用されるアイコンについて、下記のようにDesign PatentsとTrademarksの両方で保護している権利が存在する。

これらのDesign PatentsとTrademarksの両方で権利化は、上記のアイコンだけではなく、デバイスやインターフェースに関連するデザインでも同様である。一つの対象物について、Design PatentsとTrademarksにより二重に権利保護することで、一方の権利が登録されなかったり失効したりしても、他方の権利で保護できる可能性があり、メリットがあるといえる。また、さらにUtility PatentsおよびTrade Dress(「製品等の全体的なイメージ」「製品自体のデザイン」「ビジネス全体のイメージ」にかかる商標権)などの権利を複合的に権利化することによって、多角的・重層的な保護を実現している。いわゆる「知財ミックス戦略」であり、前述のAppleとSamsungの知財訴訟事例においては、これにより高い価値を実現したものと考えられる。

## (3) Appleの商標保護戦術

Appleがデザインに注力しているという別な証左として、Trademarksに関する登録情報に基づき、その特異的な戦略を検証する。

Appleが保有するTrademarksで、権利が有効なものは全759件である。この中で主にデザインが関連するのは、図11の(2) Design Only(文字/記号/数字などを含まない正にデザインのみで構成さ

商標分類 (Mark Drawing Code)	Apple		日系企業		全体	
	件数	%	件数	%	件数	%
(0) UNKNOWN	0	0.0%	0	0.0%	285	0.0%
(1) TYPED DRAWING	95	12.5%	6,430	16.0%	363,017	12.8%
(2) DESIGN ONLY	190	25.0%	3,260	8.1%	109,189	3.8%
(3) DESIGN PLUS WORDS, LETTERS, AND/OR NUMBERS	103	13.6%	7,325	18.3%	559,863	19.7%
(4) STANDARD CHARACTER MARK	346	45.6%	16,655	41.6%	1,649,427	58.1%
(5) WORDS, LETTERS, AND/OR NUMBERS IN STYLIZED	20	2.6%	6,385	15.9%	155,647	5.5%
(6) FOR SITUATIONS FOR WHICH NO DRAWING IS POSSIBLE, SUCH AS SOUND	5	0.7%	8	0.0%	278	0.0%
合計	759	100.0%	40,063	100.0%	2,837,706	100.00%

図11 Appleの商標取得状況

(出所) USPTO Trademark Electronic Search System (TESS) より現在も権利が有効な商標を抽出し、筆者作成

れる商標)と(3) Design plus Words、Letters、and/or Numbers ((2)のデザインに文字/記号/数字を組み合わせた商標)に属する商標である。

特にAppleの(2) Design Only に属する商標は、全体と比較して6.5倍、日系企業と比較しても約3倍の高い割合となっている。Appleでは商標を図形(絵)のみ(立体的形状、およびこれらと色彩との結合を含む)で表現することが多く、(3)のように文字/記号/数字を組み合わせて表現する割合は低いことが特徴的であるといえる。

Apple製品を思い出してみしてほしい。例えばiPhoneの外観を観察すると、表面にはAppleの会社名や製品名を含め一切の文字は記載されていない。裏面には、Appleの林檎のロゴマークが記され、その下にiPhoneの文字、以上である。Appleは会社名よりも製品名を、文字表記よりも図形(絵)による表現を重視している姿勢がうかがえ、いかにもAppleらしさが表れている。

### 5.3 デザイン・ドリブン・イノベーション

デザイン・ドリブン・イノベーションとは、マサチューセッツ工科大学(MIT)スローン大学院のJames M. Utterback教授や、ミラノ工科大学のRoberto Verganti教授によって提唱されているデザインを重視したイノベーション・モデルのひとつである。ここでのデザインとは単なる色・形という外観ではなく、Verganti教授によれば、「消費者が購入したくなる揺るぎない動機を抱くような、全く新しい意味を持つ製品やサービスを創出するイノベーション戦略である」と定義している<sup>19)</sup>。ここでいう「意味」とは、ユーザーが製品を購入する理由、製品の体験から得られる価値などを指している。

日本においては「イノベーション=高度な技術革新」と捉えられがちであるが、例えば異分野技術の融合による現状の技術の応用展開や、消費者が気づいていない潜在的なニーズを探索しデザインすることによって、新たな意味をもたらすイノベーションを創出することができる可能性がある。

なお、本年度、経済産業省と特許庁が合同で、「産

業競争力とデザインを考える研究会」を設立し、正にデザインの重要性について検討しており、筆者自身も委員の一人を務めている。コモディティ化が進む中で、製品の差別化戦略のひとつとしてデザインが貢献する余地は大きい。ここで紹介しているAppleの事例はあくまでも一例でしかないが、産業競争力にデザインが大きく貢献している代表的な事例である。デザインの力を借りて、特許のみでは創造しえない価値を総合的な知財戦略によって実現しているといえる。

余談となるが、Design(英語)の語源は、Dessin(仏語)と共通の、Designare(ラテン語)にあり、「計画する」「設計する」「描く」という意味である。また、問題解決へ導くために「計画(設計)」し「表現」することと、ともいわれている。Appleの創業者である故Steve Jobs氏によればデザインとは「Design is not just what it looks like and feels like. Design is how it works.」と定義されている。言い得て妙な言い回しである。

## 6. 知財戦略の立案と実行

第3項でも述べた通り、基本的には知財戦略が独立して成り立つことはなく、あくまでも事業戦略と一体、または事業戦略における一要素として捉えるべきである。したがって、知財戦略の立案と実行のためには、事業戦略と一体で検討する必要があり、そのためには簡易的であってもPEST分析として政治的要因、経済的要因、社会的要因、技術的要因などの外部環境を把握したり、3C分析として市場・顧客、競合、自社(内部)の情報を分析したりしておかなければならない。例えば、市場情報としてはメガトレンド、マクロ経済動向、事業環境動向、技術開発動向、法制度動向などが挙げられる。また、競合情報に関しては、事業戦略とビジネスモデル分析、研究開発・知財分析、財務・収益性分析、バリューチェーン・サプライチェーン分析などが挙げられる。

事業戦略を含めた知的財産を取り巻く複雑な状況を紐解く分析力、現状分析を踏まえた将来動向を讀

19) Verganti, R “Design Driven Innovation”, Harvard Business Press, 2009

み解く洞察力、そこから自社の最適なソリューションをロジカルに導く課題解決力が必要となる。ここでは、知財戦略の立案と実行に必要なと考えられる具体的な視点と方法論に関して、重要になると考えられる4つの施策について言及する。

## 6.1 三位一体の戦略から四位一体の戦略へ

従来から「事業戦略、研究開発戦略、知財戦略の三位一体による知的財産経営」が重要であるとされ、多くの企業が実行を試みてきたが、その結果が事業の成功に繋がったとは言い難い。知財戦略を事業の成功ひいては企業価値向上に繋げるためには、「四位一体の知的財産経営」として「財務・税務」の視点を加える必要があると考えられる。

例えば、知財活動を通じて創出された知財が本当に価値あるものだったのか、そうでなかったのか、知財価値を見える化し経済的な価値評価(Valuation)がなされなければ、改善をすることもできず、ただ何となく権利を保有し続けることになる。また、知財活動自身の評価としても、適切な知財活動により企業価値の向上に貢献したのかどうかも曖昧なままとなる。そもそも事業活動を実施する上で、費用対効果を検討・検証しないということもあり得ない。したがって、知財価値の経済的な価値評価がなされて、はじめて経営・事業戦略と結びつくことになる。

しかしながら、従来の経営管理において知財価値の評価は定性評価(Evaluation)がほとんどであった。知的財産は目に見えない無形の資産であり、経済的な価値評価をすることが困難であるためとの理由によるものである。他方、何らかの取引が絡んだ際には、従来から知的財産の定量評価は実施されてきた。例えば、ライセンスや知財売買の取引交渉時に金額の目線や相場観を作るための価値評価や、M&A後の会計処理のための価値評価である。経済的な価値評価が困難であることは紛れもない事実であるが、決して評価ができないわけではない。知的財産は、本来的に企業競争力の源泉となる極めて重要な経営資産であることから、知財活動や結果として生み出される知的財産を経済的に価値評価し、研究開発投資効果や知的財産投資効果を見える化することで、よりよい経営管理をすべき対象である。

実際に大手企業の経営者からの声としても、知的財産の経済的な価値評価を求められることが増加してきている。また、中小・ベンチャー企業にとっては、事業性評価の取り組みや知財金融の動きも相まって、資金調達時や、銀行等の金融機関・外部投資家へのIRツールとして、事業と知財の関係性や重要性を説明するための有益な資料となる。

経営に資する知財活動のためには、従来の定性評価から脱却し、経済的な価値評価を実施することが求められている。

## 6.2 パテントマップからIPランドスケープへ

従来型の特許分析の代表例として挙げられるのは、パテントマップである。パテントマップとは、膨大な特許情報の中から利用目的に応じて出願動向分析や競合動向分析を実施し、加工・整理することでマップに落とし込んで可視化する分析手法である。パテントマップの活用方法としては、対象となる技術領域の全体の動向を俯瞰し、自社のポジションを明らかにすることで、新規研究開発や技術導入に際しての投資の方向性、特許ポートフォリオの構築や特許出願の方向性について意思決定の参考とすることなどがある。先行技術調査のように、出願する発明が新規性や進歩性等の特許要件を満たしているかを確認するために、膨大な技術情報を調査し目的となる先行技術を探し出すことが目的ではない。

他方、近年欧米企業で使われるようになった「IPランドスケープ」という言葉がある。IPランドスケープは法律用語ではなく、実務上で使用されるようになった用語であり概念であることから明確な定義は定められていないが、「経営戦略・事業戦略を成功に導き、企業価値を向上させることを目的として、知財情報のみならず、政治的、経済的、社会的、技術的な動向も踏まえて市場環境分析を統合的・多角的に実施し、マーケティング視点でのインサイトを得て、事業環境の将来見通しや、想定される自社・他社のポジション等を示し、経営の意思決定ができるレベルで事業戦略に具体的な知財戦略を組み込んでいくこと」と説明できる。

最大の相違点としては、従来型のパテントマップは、特許情報をベースとした知財部門や研究開発部門または事業部に向けた分析・報告・提案をすること

がメインであり、IPランドスケープは、特許情報とマーケット情報を組み合わせて経営陣や経営企画部門、事業開発部門などに向けた分析・報告・提案をすることがメインとなっていることである。

### 6.3 知財マネジメントからイノベーション・マネジメントへ

イノベーションには様々な定義が存在するが、単なる研究開発活動にとどまらず、社会・顧客の課題解決に繋がる革新的な手法(技術・アイデア)によって、これまでにない新たな価値(製品・サービス)を創造し、社会・顧客への普及・浸透を通じて、ビジネス上の利益・対価(キャッシュ)を獲得する一連の活動といえる。

イノベーションの創出には、知財が深く関わっており、従来型の知財マネジメントとして、知財の創造・保護・活用という知的創造サイクルを回すだけでなく、イノベーション・マネジメントの一環として知財活動を実施していくべきである。

GEの資料<sup>20)</sup>によれば、「イノベーションを成功させるために当てはまるプロセスは？」との問いに対し、「きちんとしたイノベーションプロセスを通じて、計画でき、生み出している」と回答した経営者は、グローバルでは62%に対し、日本では38%であった。一方、「クリエイティブな個人のやりとりから自発的に生まれてくる」と回答した経営者は、グローバル40%に対し、日本では60%と数値が逆転している。日本企業全体としても、組織的なイノベーション・マネジメントに取り組み、新たな付加価値を創出していく試みが必要である。知財活動はイノベーションに大きな貢献ができるはずである。

また、グループ経営によるシナジーを最大化するために、海外グループ会社のリソースを活用することもイノベーション・マネジメントに繋がる。例えば、現地での市場ニーズや、現地で創出されるビジネスアイデア・発明を十分に拾い上げて活用できている企業は少ない。オープン・イノベーションの重要性が叫ばれる中、外部リソースにイノベーションを求めることは有効な手段のひとつであるが、企

業グループ内の海外リソース活用も合わせて検討するべきである。したがって、グローバルでの知財活動は現地子会社の知財マネジメントに留まらず、イノベーション・マネジメントに繋がる活動を実施する必要がある。

### 6.4 MonetizationからUtilizationへ

近年、多くの企業が知財活用という言葉の旗印に、知財活動を実施している。知財活用というだけでも権利行使を伴うマネタイズを想起し、実際にそれを目的としているケースが散見されるが、知財活用によって十分な対価を実現するのは難しい。もちろん不可能ではないものの、マネタイズができる価値のある特許を有する企業は限られるし、実際に交渉をしてライセンス契約を勝ち取る渉外スキルと豊富な経験を持った専門人材を有する企業も限られるため、そもそも二重苦に陥っているケースがほとんどだからである。

また、皆がマネタイズを目的として知財活動をするようになると、AppleとSamsungの一連の知財訴訟事件のように、競合企業同士の終わりのない消耗戦が続くことになり、社会全体としても非効率な産業構造になってしまう可能性がある。

知財活用は発想を転換し、いかに事業に活かすかという視座に立って検討しなおすべきであろう。それは、自社実施に限らず、Googleの事例のようにオープン・イノベーションやオープン・クローズ戦略、およびエコシステムの構築等によって、自社だけで成し得ない事業を他社と協働することによって実現するためのツールとして、知財を活用することである。

また、場合によってはCSR(Corporate Social Responsibility)による社会貢献を通じて自社イメージの向上をはかることや、CSV(Creating Shared Value)という共通価値・共有価値として、企業が経済条件、社会状況や課題を改善することにより、企業自体の生産性も高めていくことも可能であると考えられる。例えば、大手製薬企業が実施している発展途上国に向けた、感染症治療薬、ワクチン、診断

20) GE Global Innovation Barometer 2014, June 2014

薬等に関するグローバルヘルスや、医薬品アクセス (Access to Medicine) に関する特許の無償提供または低廉な実施許諾の取り組みなどは、その好例といえよう。

## 7. おわりに

本稿においては、事業戦略と知財戦略について言及してきた。当たり前のように感じる方も多いかと思うが、当たり前のことほど難しく、意外と実行できていない企業が多いのも現実である。

知財担当組織に求められる期待役割も変化してきており、従来の、より強くより広い権利を取得するという権利化業務だけではなく、事業戦略という視点から知財戦略を構築・実行し、事業競争力の向上、グループ企業としてのシナジーの最大化や全体効率の最適化などを実現することなども期待されるようになっている。

そして特に日本企業における知財戦略は「モノづくりのための知財戦略」から、IoT時代の事業環境に沿った新しい知財戦略に転換していかなければならない。知財活用という面においても、従来のマネタイズという考え方だけでなく、オープン・イノベーション戦略、オープン・クローズ戦略、標準化戦略なども踏まえて、プラットフォームやエコシステムを構築し、競争領域における競争優位性の保護と協調領域における市場の拡大を両立させることも検討していくべきであろう。また、特許権だけでなく、広く知財として意匠 (デザイン)、商標 (ブラン

ド)、著作権 (コンテンツ)、さらにデータ等も含めた営業秘密 (トレードシークレット) 等を捉えて、知財戦略を検討することも有効である。知財専門家や知財担当者としては考えるべきこと、やるべきことが幾何級数的に増加し、実務的な困難が生じることは明白であるが、より活躍が期待されていることの裏返しであり、筆者はこれからが知財戦略の本当に面白い時代になってくると確信している。

本稿が改めて知財戦略を見直すきっかけとなり、日本企業のグローバルでの競争力強化の一助となれば幸いである。

## profile

小林 誠 (こばやし まこと)

国際特許事務所において、特許出願、先行技術調査、ベンチャー支援、および特許戦略コンサルティング業務を経て、現職に至る

M&A ファイナンシャルアドバイザーおよび知的財産コンサルタントとして、製造業およびICT業界全般のクロスボーダー M&A アドバイザリー、JV 組成アドバイザー、ライセンス契約アドバイザー、ビジネスデューデリジェンス、知的財産デューデリジェンス、事業価値・株式価値・無形資産価値評価、知的財産戦略策定支援、知的財産取引支援、組織再編に伴う知的財産管理体制構築支援、グローバル知的財産管理体制構築支援、技術起点の新規事業開発支援、IP ランドスケープ分析などの業務を専門としている

代表著書「知財戦略のススメ コモディティ化する時代に競争優位を築く」(2016年 日経BP社) [共著]