

# 企業経営に資する知的財産

浅野国際特許事務所顧問 石田 正泰  
(青山学院大学法学部特別招聘教授)

## はじめに：企業経営に資する知的財産とは何か

企業経営の基本的理念は、持続的発展であり、企業が持続的発展を確保するためには、自社の強みを維持・強化し、他社との差別化を図り、それを自社の重要な経営資源・競争軸と位置づけて対応することが必要不可欠なことであります。そして、自社の強みを維持・強化し、差別化を可能にする最も重要な要素が企業経営に資する知的財産であります。

企業経営に資する知的財産とは、特定の知的財産自体ではなく、企業が保有する知的財産の機能を十分に発揮させる戦略及びそれを実行する人材・組織により経営戦略に練り込まれた位置付けにおける知的財産、すなわち、「企業経営に資する知的財産化された知的財産」と解すべきであります。各企業は、保有する知的財産のリストを管理するのではなく、企業経営に資する知的財産を管理することを考慮することが期待されます。企業経営において知的財産は、企業価値、経営戦略の重要な要素となり、重要な位置を占めるといわれています。すなわち、企業経営に資する知的財産なしには企業は機能しないのであります。

1

## 1. 企業経営に資する知的財産の要素

企業経営に資する知的財産は、質の良い知的財産と具体的な戦略及び人材の存在によって実効性が確認・把握されます。すなわち、企業経営における知的財産の機能を考慮して判断・具体化されるのです。その要素は排他権、競争優位、企業収益増加、企業価値構成・評価、確信経営、予見可能化、イノベーション下支え・持続的発展対応、企業提携戦略、CSR 要素、インセンティブ対応等であり、集約すると次のようになります。

### (1) 企業経営インセンティブ機能

財産的価値のある知的財産は、一般的に資金、労力、時間を費やして取得、形成されるものであり、コストパフォーマンスを考慮して、他人（セカンドランナー）により模倣される可能性があり、それを放置すると、莫大な資金、労力、時間を費やして最初に知的財産を取得、形成する者はなくなり、結果的に産業や文化の発展は低調となりかねません。

そこで、知的財産権を認知し、他人による模倣、ただ乗りを法的に規制する知的財産権法制が必要となるのです。つまり、最初に知的財産を形成、取得した者に与えられる知的財産権の法的保護を企業経営におけるインセンティブとして対応するのです。インセンティブ対応の基本は、知的財産権の基本的特徴である排他権を活用して市場の独占を図ることです。

## (2) 企業価値高揚機能

昨今の企業経営の現実には、共同研究開発、生産・販売における提携等種々の企業提携が必要不可欠であります。そのような場合に、イノベーション力等の評価要素である知的財産の保有状況が、自前主義の良い面を發揮して選ばれるための基本的要素となり、結果的に企業価値を構成し、評価機能を發揮することになります。なお、知的財産権は、イノベーションを下支えする機能を有することにより、継続的イノベーション・持続的発展を可能にする機能を有します。また、昨今における企業経営においては、知的財産を適切に保有し、リーガルリスク・マネジメント対応も適切に行うことによって確信をもって予見可能な企業経営を行うことが必要であります。

## (3) 企業収益への寄与機能

知的財産権の排他権は絶対的なものではありません。絶対優位は、多くの場合期待できず、比較優位が現実であるので、次に検討すべき経営戦略は、ライセンス戦略であります。保有する知的財産のライセンスにより企業収益を直接増加させることができます。

ライセンスは自社が保有している知的財産権について、自社で当面は活用・実施しないか、または仮に自社で実施していても、その権利が完全無欠ではないこと、または、経営戦略として、絶対優位ではなく、比較優位の方針を採用する場合に、他社に当該知的財産権についてライセンスを許諾し、対価の取得を図る施策であります。

## (4) 社会貢献、CSR 機能

昨今、企業の社会的責任 CSR が重要視されています。知的財産は、産業、文化の発展に寄与し、技術、商品等に関して知的財産を取得、保有する企業は、CSR 機能を果します。各企業は、企業価値や将来性について、持続発展性をステークホルダー等に開示することが期待されています。

## 2. 企業経営に資する知的財産化の戦略と人材・組織

### (1) 知的財産戦略

知的財産戦略は、経営戦略、事業戦略、技術・製品戦略それぞれに練り込んで検討すべきであり、「知的財産戦略先にありき」では、知的財産経営は定着しません。総合政策的対応が期待され、検討、組織作りから知的財産経営の実践へ経営、事業一体で対応すべきであります。その具体化は、知的財産活用、イノベーション促進、知的財産経営を考慮して検討します。検討項目の例には、①企業経営における知的財産戦略についての基本的考え方、②知的財産基本法の目的規定、事業者の責務規定等を考慮した対応 ③知的財産ポリシーの策定指針、知的財産戦略の施策・運営論について、④法律・制度論について、職務発明問題、専用実施権問題、独占禁止法第 21 条等への対応、⑤産学連携における知的財産

政策、共有特許に関する特許法（73条）の原則と特約、⑥知的財産活用契約戦略等であります。

## （2）知的財産人材・組織

企業経営における知的財産の本当の役割が、持続的発展、企業価値の創造・高揚であるという観点からは、その実効性を担保する役割を果たすべく設置されているのが知的財産人材・組織であります。すなわち、戦略的知的財産部門の役割・目的は企業計画・目標達成への寄与であり、業務内容としては、知的財産を事業計画に練り込み、知的財産情報を使いこなし、リスクマネジメント対応も行なうことであり、効果は、経営に力を与え、企業価値評価を高め、企業の持続的発展を期すこととなります。これからの企業経営においては、権利の取得・保有に加えて、というより多くの重要性は、取得保有権利の戦略的活用にあります。

## まとめ：企業経営に資する知的財産化の在り方

企業経営においては、知的財産を自社の重要な経営資源・競争軸と位置づけて対応することが必要不可欠であります。そして、企業経営に資する知的財産は、質の良い知的財産と具体的な戦略及び人材の存在によって実効性が確認されるのが実情であり、①知的財産リストを管理するのではなく企業経営に資する知的財産管理を考慮する。②知的財産経営に関し把握・整理する。③知的財産経営に関する論点（知的財産の位置づけ、知的財産ポリシー等）を整理する。④事業形態（ビジネスモデル）についての知的財産の取得・活用戦略を整理する。⑤知的財産経営の組み立て・知的財産ポリシーを策定する等あります。

# 企業経営における知的財産の機能－特許力－

浅野国際特許事務所顧問 石田 正泰  
(青山学院大学法学部特別招聘教授)

## はじめに：知的財産力、特許力とは何か

昨今、我が国産業・企業の国際競争力、知的財産経営の在り方等に関し、種々論じられています。その場合、知的財産力、特に特許力の観点が重視されています。

そもそも、知的財産力・特許力とは何か、それは知的財産・特許の戦略的活用力であるといえましょう。例えば、特許は取ることが目的ではなく、戦略的活用が目的である中で、特許の戦略的活用とは何かについて、特許の基本的機能が排他権であることから、排他権を前提とした自己実施及び排他権の行使を中心とした考え方が主流になっていると思われます。しかし、知的財産・特許には多様な基本的機能、具体的機能があり、知的財産・特許の戦略的活用にも多様な可能性があります。従って、知的財産力・特許力とは何かについても、知的財産・特許についての多様な機能を考慮して判断することが妥当でありましょう。即ち、知的財産力・特許力を知的財産・特許の数や特許権の排他力そのものと考慮した場合、多くの企業が知的財産・特許の戦略的活用について具体的な施策が困難になりかねないでありましょう。

要は、知的財産力・特許力とは知的財産・特許に関する基本的機能、具体的機能を十分に使いこなし、使いきることによって確認できるものだと言えます。

以下、知的財産・特許に関する基本的機能、具体的機能について検討し、知的財産力・特許力とは何か、知的財産経営の在り方についての考え方を整理してみたいと思います。

## 1. 企業経営における知的財産・特許の基本的機能

企業経営における知的財産・特許の機能とは、企業経営における知的財産・特許の働きのことをいい、企業経営を構成している全体的要素に知的創造的側面から戦略的、目的的に影響を与える理念的、権利的な働き、効用、効能であるといえます。

知的財産は、企業経営において、経営理念、経営戦略、経営価値評価の重要な要素となり、知的財産を中心とする無形資産が企業価値の大きな比重を占めるといわれています。すなわち、知的財産なしには企業は機能しないといっても過言ではないのです。そして、企業経営における知的財産の機能は一定不変のものではなく、ケースバイケースで考慮されます。

具体的には、知的財産各法の目的に沿って、競争優位機能として排他権要素（特許権、著作権等）、差別化要素（ノウハウ等）が、また企業価値評価機能として知的財産重視傾向、知的価値評価が、さらに持続的発展維持機能として、イノベーション下支え要素、インセ

ンティブ付与要素を考慮する必要があります。知的財産は、産業政策、文化政策の観点から排他的な権利として認知されているものであり、従って、経営戦略上、参入障壁の構築による市場独占、差別化による競争優位の確立、経営利益・企業価値の創造等の機能を有します。

## 2. 企業経営における知的財産・特許の具体的機能

- ① **排他権的機能**：知的財産権の基本的特徴は排他権が認知されていることであり、この特徴は、知的財産権に係る技術・製品を独占的に自己実施し、競合他社の市場参入を障壁の構築により阻止し、市場の独占を図ることです。知的財産権の侵害に対しては排他権の行使で対応します。
- ② **競争優位機能**：自社の技術開発状況の公表も含めて特許出願等を行ない、知的財産権を保有し、一方、真に重要な技術については、先使用権を確保した上でノウハウキープして、知的財産を戦略的に活用する、企業経営において重要な要素である競争優位機能であります。すなわち、クローズ&オープン戦略であります。
- ③ **イノベーション下支え機能・持続的発展機能**：知的財産制度は、基本的にイノベーションを下支えする制度設計となっており、そのことにより、企業経営において最も重要な要素である持続的発展に寄与する機能を有します。
- ④ **企業価値構成・評価機能**：昨今の企業経営の現実には、企業経営形態の多様な変動を生じています。例えば、企業の買収等も多く生じており、そのような場合に企業価値構成・評価要素として知的財産が重要な要素となることが多いのです。
- ⑤ **確信経営機能**：企業経営においては、知的財産を適切に保有することが望まれる。一方、他社の特許等知的財産権の侵害事件を一度引き起こしてしまうと、企業に損失、損害が生じかねません。知的財産に関しリーガルリスク・マネジメント対応を適切に行うことによって、一般的には確信をもって企業経営を行うことができます。
- ⑥ **予見可能化機能**：自社実施事業について、特許出願等を行ない知的財産権を保有し、他社権利の行使を受けるリスクを予見可能化し、回避し、事業の法的安全性を見える化する機能が期待できます。
- ⑦ **企業収益増加機能**：昨今における、特許等知的財産関係実務においては、特許市場を積極的に形成するなど、「権利を使う」ことに重点が移っています。保有知的財産のライセンスにより企業収益を直接増加させることができます。ライセンスは、市場独占の経営戦略ではなく、市場に非独占の形で対応するものであり、ライセンサーおよびライセンスシーで市場戦略を実行することになります。
- ⑧ **企業提携戦略機能**：昨今の企業経営環境は、自前主義的イノベーションに加えて、オープンイノベーション対応、すなわち、共同研究開発、生産・販売における提携等種々の企業提携が必要不可欠であります。そのような場合に、イノベーション力等の評価要素である知的財産の保有状況がパートナーとして選ばれるための基本的要素となります。

⑨ CSR 要素機能：各企業は、社会的責任の観点から企業価値や将来性について、持続的発展性をステークホルダー等に開示することが期待されています。その場合、各企業が保有する知的財産の内容およびその戦略的活用対応等が重要な対象であります。

⑩ インセンティブ機能：知的財産権の法的保護の目的は、最初に創作し、知的財産を形成、取得した者に排他権を認め、インセンティブを与える産業政策、文化政策といえます。

## まとめ：知的財産経営の在り方

筆者は平素、企業経営における知的財産問題・特許問題への対応は、知的財産制度・特許制度を知るだけでなく、知的財産・特許を使うことを考慮して対応すべきであり、そのためには知的財産問題・特許問題については、基本、応用、戦略に仕分けをして把握し、対応することが有益であると説明しています。そして、そのキーワードは、経営に資する知的財産・特許であります。この観点から、知的財産力・特許力とは知的財産・特許に関する基本的機能、具体的機能を十分に把握し、それを使いこなすことによって確認できるものだといえます。要は、企業経営における知的財産問題・特許問題への対応は、知的財産・特許に関する基本的機能を十分に把握し、具体的機能の応用策を十分に確認し、その応用策を個別ケースに合わせて戦略的に使いこなすことによって、知的財産力・特許力を十分に発揮・活用して、各企業が個別具体的案件の課題を解決していくことであり、このような対応が知的財産経営の在り方であると考えます。