



本稿では、筆者の Blog に書きたいいくつかの「知財経営論」関連の雑感をまとめたものである。関心を持たれる方からのご指摘等頂ければ幸いである。

2019年2月19日

誤解を招くようなタイトルになっていないのか

2011年、特許庁から中小企業支援の一環として『知的財産経営プランニングブック』が発行された。拝読すると、その趣旨や目的などに、共感するところが実に色々ある。しかし、どうもスッキリしないのも本当の気持ちである。というのは、第一に、内容からいえば、やはり「知財」というより、「特許」に重点が置かれた中身ではないか。ならば、『特許経営プランニングブック』というタイトルのほうが適切ではないか。

このように感じてしまうのは私だけだろうか。日本における「企業知財戦略」思考の問題点の一つとして、「知財戦略ではなく特許戦略に止まっている点である。今日

でも、知財戦略に関する議論、書籍、セミナー、論文等の中で、知財戦略を表現しながらも、実際は特許権を中心とした「特許」戦略研究が非常に多く、「知財」戦略研究は少ない。特許権、著作権、商標権、営業秘密など、多様な知的財産には共通点もあるが、やはり経営的に言えば相違点の方が大事である。」(2016年10月26日、本Blog、本稿の最後に転記。2014年、拙稿「日本企業における知財戦略の在り方について～経営学及び実学的なアプローチから」でも指摘)。

実質的に「特許戦略」とか「特許経営」とか、というような内容がメインなのに、「知財戦略」とか「知財経営」というようなタイトルにしてしまうと、特許以外の知財を無意識に無視というか、軽視というようなことになってしまわないか、中小企業に限らず読者としての経営関係者に対し誤解を与えないか、そして、真の知財経営の本格化や、国内だけでもまたはグローバル的に考えても、競争に勝ち抜いていくことに資していただけるのか。

第二に、『知財経営プランニング』の中で、知財経営について、「知的財産活動を企業活動に取り入れて、企業が保有する知的財産を有効に活用する経営形態」と定義されており、そこでいう「知的財産活動」とは「産業財産権の出願から・・・」とも述べられている。しかし、筆者に言わせてもらえば、産業財産権の出願からではなく、経営の重要な部分に該当する技術の戦略的な開発からでないと、いわば「死の谷」を越えられるような開発にも、戦略的な出願にもつながらず、真の「知財経営」にはならない、と指摘しなければならない。

時々思うが、もともと「知財」と「経営」とは別々の異なる概念であり、こういう意味で、仮に「知財」と「経営」という二つの山が存在するとしよう。知財経営(知財戦略)という一つの言葉で用いられる場合、国レベルや業界レベルにおいてどのように考えるべきかについては別として、企業レベルにおいていえば、知財経営というときは、知財という山に立って経営について言おう、ではなく、経営という山に立って知財について言うべき、と思うが、如何だろうか。

2019年3月8日

なぜいま「知財経営論」を深めていかなければならないのか

なぜいまも、というより、今だからこそより一層「知財経営論」を深めていかなければならないのか。理由は多数にあると思うが、その一つとして以下で述べてみよう。日本は従来から知財の創出や保護に取り組んでおり、特許を中心とする知財の

質や量でいえば世界の知財大国とも言われるほどとなっている（なっていた）ことはいうまでもない。しかし、『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』（妹尾堅一郎、ダイヤモンド社、2009）といえ、知財を生かす経営的なアプローチによる思考等の不足が一要因である、と筆者も以前から考える。

思えば、世の中では、「知財経営」と言いながらも、実質的には法律的方法か技術的方法で議論される場合が多い。しかし、法律的方法はしばしば「何をすべきか」という規範的思考が強いことから、時に事業構想の阻害要因になりうるし、技術的方法は「技術力があれば事業はうまくいく」というような誤解や技術者の「タコツボ化」（伊丹敬之（2009）『日本の技術経営に異議あり』日本経済新聞社）から、機能やデザイン、真の価値創出にかかる顧客ニーズを無視してしまうリスク要因ともなりうる。なので、知財経営というとき、とくに事業を構想する際は、世の中に存在するニーズの把握や創出を前提にし、経営的方法の下で「自由で創発」的に考えていかなければならない。

また、事業構想、ひいては企業経営において、どの段階か局面のどの時点で、特許や商標、著作や営業秘密などの中でどの知財の何の特性を必要とし、どのように知財の特質を活かすかについて、事業やサービスごとの特性を考慮した経営ストーリーを念頭に置いて、実学的に研究を重ねていかなければならない。



経営戦略論という視点からいうと、例えば、企業内部の経営資源に着目する「リソースベース論」と外部環境の変化に着目する「ポジショニング論」に分けて論じられることはあるが、戦略的な権利化を考える際は社外の競合者との関係の中で行っ

ていくことが多いから、ポジショニング論の観点と整合するが、権利化された知財の活用は重要な経営資源の一つとして用いることになることから、リソースベース論と整合する。これは、「経営という山に立って知財について言う」という考え方に立脚しなければ、経営的議論や行動ができなくなり、経営関係者から見たときにどうしても「経営的」とは感じられなくなってしまう一例である。

昨今、「AI や IoT、3次元プリンタ、様々な新材料——ものづくりのあり方を根本的に変えてしまう革新的技術が続々と登場している」というのは確かであるが、そこで生まれた知財も、活かすも殺すも戦略次第である。ここでいう「戦略」とは経営に密接な意思決定の一つであり、部品的な発想に止まる「知財」経営ではなく、経営ストーリーに沿った知財「経営」でなければならない。

話は変わるが、仕事の合間になんとか『GAFA-4 騎士が創り変えた世界』(Google, Apple, Facebook, Amazon.)を読み終わって、経営的アプローチがいかに重要かという点も改めて感じさせられた。今度『BATH の企業戦略分析』(昨今世界で知られている中国代表的な新型民間企業のバイドゥ、アリババ、テンセント、ファーウェイ)を読みたいね(単価が高いではないかと感じたことにハードルも)。このような企業をはじめとする多くのイノベティブな企業もいったい何を示唆してくれるだろう。

2019年3月17日

これは知財「経営」に直結するような「商標戦略」といえるのか

先日、「いまも知財経営論を深めて行かなければならない」と提唱し、「部品的な発想に止まる『知財』経営ではなく、経営ストーリーに沿った知財『経営』でなければならない」と指摘させて頂いた(2019年3月8日「私見 | なぜいまも「知財経営論」を深めていかなければならないのか」)。共感して頂いたある方から、もう少し具体的に説明して頂けないか、とのご要請があり、今日はここで、商標戦略と経営の関係についての考え方から少し述べてみよう。

商標戦略とは何か、ネットで検索したところ、「商標戦略は①守りの戦略、②攻めの戦略、③活用戦略の三つである」とか、「商標戦略 タイプ別フローチャート」とか、「商標戦略では、『商標に対する信頼』について、将来を予測しつつ議論していく努力を重ねることが最も重要であり、これが、商標権の有効活用に繋がる」など、多彩な解説が存在する。実に分かりやすいし、共感するところも多数ある。その一部には法的アプローチの下での定義の説明に止まらず、「活用戦略」や「ブランディン

グにおける商標の役割」などといった表現は経営的アプローチにも言及しているように感じる。

しかし、筆者的にはやはりもったいないなあーと痛感してしまう点がある。そのような多彩な解説は、基本的に商標（権）の定義、機能、出願、効果などを中心に展開している内容が多く、結局のところ「部品的な発想に止まる『知財』経営」（ここでは「商標」経営？）に止まる議論であり、「経営的」議論かというとなかなか難しいと言わざるを得ない。「経営ストーリーに沿った知財『経営』でなければならない」という考え方からすると、商標が経営に与える影響、というような方向性より、経営における商標の役割、出番、限界という方向性から考えるのが重要である。すなわち、経営に必要な商標アクションとは何かが起点になるだろう。

この場合、マーケティングやブランディングにおける商標の役割など、というところから考えることが経営的考え方になるだろう。P.F.ドラッカーによれば、顧客創造の目的を達成するために、（企業を含む組織。筆者注記）マネジメントに求められる必要な機能はマーケティングとイノベーションの2つしかない。企業経営にとってこれほど大事なマーケティングだが、時代の変化に伴い、マーケティング 1.0 からマーケティング 2.0 へ、そしてマーケティング 3.0 へ、…と進化し続けている。

この進化の中身と本質を踏まえたブランディング（ブランド戦略）とは何か、事業（商品/サービス）開発のいつ、どのタイプの商標をどのような区分に、どのように出願し、そして浸透していくようにアクションプランを組むか（たとえ商標登録が出来たからといってただちにブランド化されたというわけにもならないので）、これについてよく考えて具体化することが経営に求められる「商標戦略」の策定であり、ひいて言えば経営ストーリーに沿った知財「経営」の一環でもある。



2019年4月1日

知財経営論に著作権の話がないのはよいのか

日本において、「知財経営」と言いながらも、そこでいう「知財」とは多くの場合、特許権関連の話がメインで、稀に商標権関連や営業秘密などにも触れても、著作権関連に及ぶケースは一層希有になる。とりあえず、知財経営と言っても知財「経営」といえるかどうかは別として、特許権関連がメインというか中心であるなら、「特許経営」というタイトルでいえばいいのになぜかそのように言わない、という点に対し不思議に思うのは以前の投稿でも述べた。

確かに、一口同じく「知的財産」の一種と言っても、実際、著作権は特許権や商標権などとは違う特質を有するのがいうまでもなく、しかも、著作権の内包する内容だけでも特許権や商標権のそれに比べ実に多様である。これを考えると、特許権や商標権などと合わせずにいうのも一つの考え方ではあるが、著作権関連の話がないまま、「特許経営」とか「商標戦略」のようなタイトルではなく、「知財経営」をタイトルにして議論を展開するのは如何なものだろう。

いうまではないが、著作権は広く一般と関係する（極端にいうと、どなたでも権利者になる可能性もある）一方、経営的にいうと、ソフトウェア企業やコンテンツ企業のような深くかかわる業界は比較的にすくない。昨今、デジタルの時代と称されているようになり、著作権もより一層認識されてきてはいるが、どの業界のどの企業において著作権について語るかによって、企業の経営ストーリーにおける著作権の出番や役割、そしてその限界も変わってくるだろう。

話が変わり、日本ではないが、「2018年4月、アメリカの音楽業界を代表する業界団体の全米レコード協会（RIAA）が2017年のアメリカ国内の音楽市場レポートを発表し、小売市場規模は前年比16.5%増加し87億ドル（約9300億円）となり、2年連続のプラス成長を達成し、10年前の2008年の市場規模までようやく回復した」という。これはなぜできただろうか、と考えたときに、「ビジネスモデルを進化させたアメリカが音楽ストーリーミングで勝利した。」との解説がある。

このようなことを踏まえて、一例として、インターネットの発達によってもたらされた音楽配信ビジネスなどの行方や新たな音楽ビジネスモデルの構築などの中で、著作権や著作隣接権とは、著作権の変容とは、音楽著作権とは、音楽著作権の管理団体とは、などを念頭に置きつつ熟考するのが、経営ストーリーに沿った著作権の経営的活用となるだろう。もちろん、ソフトウェア企業やコンテンツ企業とは違う製

造業界などにおける著作権の可能性と限界などについては別に述べることも必要である。

添付: 日本における「企業知財戦略」思考の問題点(2016年1月30日)

第一に、知財戦略ではなく特許戦略に止まっている点である。今日でも、知財戦略に関する議論、書籍、セミナー、論文等の中で、知財戦略を表現しながらも、実際は特許権を中心とした「特許」戦略研究が多く、「知財」戦略研究は少ない。特許権、著作権、商標権、営業秘密など、多様な知的財産権には共通点もあるが、やはり経営的に言えば相違点の方が大事である。

第二に、経営論をベースに置く研究が少ない点である。今日、知財戦略、とりわけ特許戦略を題とする論考の中で、実質的には知財一般や特許法務、または出願手続等を展開するものが多い。法的側面を中心に／ベースに展開される「法律論」または「法律論+ α 」も重要で不可欠だが、「死の谷」を越えるために、企業の競争力の増強に繋ぐ戦略的な「創出論」や「活用論」、言い換えれば「知財経営」論が非常に少ない。

第三に、知財戦略の担い手に対する深耕の不足である。知財戦略の担い手と言えば、企業の知財部門や知財関係者が連想される場合が多く、実質的には知財部門や知財関係者が主導した「法律論」や「手続論」が少なくない。経営戦略や事業戦略に組み込まれるような知財戦略になるよう、事業部門のキーマンにも向けるべきである。「隔靴搔痒」のような知財戦略?論に終止符を打たなければならない。

詳細は、張輝「日本企業における知財戦略の在り方について～経営学及び実学的なアプローチから～」日本知財学会編集委員会編『知的財産イノベーション研究の諸相』(コンテンツシティー、2014)参照。

