

# 知財経営のトレンド

## Trends in Intellectual Property Management



奈良先端科学技術大学院大学 研究推進機構 特任教授・名誉教授  
 リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構 代表理事

### 久保 浩三

1987年弁理士試験合格。大阪府立産業技術総合研究所、(財)大阪府研究開発型企業振興財団、大阪府立特許情報センター、(国)奈良先端科学技術大学院大学、(独)工業所有権情報・研修館理事長を経て、2024年4月から奈良先端科学技術大学院大学、6月から(一社)リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構。2010年産業財産権制度関係功労者表彰(特許庁長官表彰)。

✉ kubo@rsc.naist.jp

☎ 0743-72-6231

## 1 はじめに

1987年に弁理士試験に合格以来、長年、一貫して、地域の中小・ベンチャー企業、起業家、研究者の知的財産(以下、「知財」という。)活用の実務を行ってきた。知財に関する企業の意識も大きく変わってきて、これからは知財経営ができるどころしか生き残れないというようなことも言われている。

そこで、知財経営について、今までの変遷を述べると共に、現状はどうか、また今後はどうあるべきなのかについて述べていきたい。

## 2 知財経営の変遷

### 2.1 1990年頃から2005年頃

当時は「知財経営」という言葉はまだ無く、知財権についても知的所有権という言葉も使われていた。2003年に知財基本法が施行され、知財という言葉が認識されるようになってきた。だが、中小企業の社長さんと話していると、一部の非常に詳しい方を除き知財について知らない方が多く、知っていてもその優先順位は極めて低い。その理由は、端的に言えば、特許などの知財がなくとも事業を行っていけるからで、ある意味当然のことである。当時の国の各種施策では、図1のように知財の創造、保護、活用のサイクルが言われ、サイクルが回って新しい知財を生み出されることが前提となっていた。

ただ、このサイクルは大企業には当てはまるが、中小

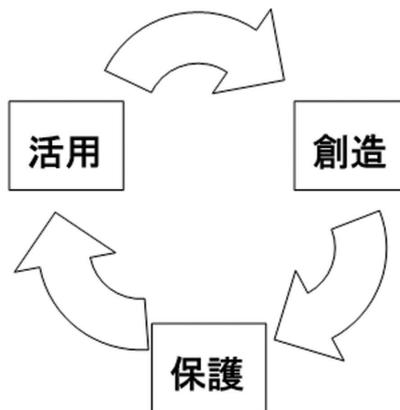


図1 知財創造サイクル

企業には必ずしも当てはまるとは言えない。

中小企業では、現場からさまざまな課題を聞いてくる。例えば、元請企業から「回転数を上げてくれないか」とか「この部分を丸めてほしい」といったような注文である。そのような要望に、何カ月もかけて工夫をし、課題を解決する中で発明が生まれる。それを元請企業に持っていくと採用され、非常に喜ばれる。

好評だったので、その商品を新製品として広く売り出す。そうすると新しい課題が出て、さらなる改良を図る。このように事業活動の現場では、知財の創造と活用でサイクルは回っていく。このサイクルにおいて知財の保護は、必須ではない。

ここで、この新製品の売れ行きが大きくない間は問題がない。ところが、大きく売れ出した途端に、特許権の

所有者から「特許侵害をしている」と警告状が舞い込む。あるいは、さまざまなモノマネ商品が出現する。そのとき、初めて「私は特許を持っているので他人の真似ではないし、また私の真似をしないでください」とガードする必要が生じる。このようなトラブルを防ぐためには知財の調査と権利化が必須であって、私が当時相談を受けていた内容の8割はこの調査と権利化を確実に行うことで処理できるものであった。

この点から見れば、中小企業では、図2のように知財の保護は、リスクマネジメントとして創造と活用とは別の観点から考えるべきものである。

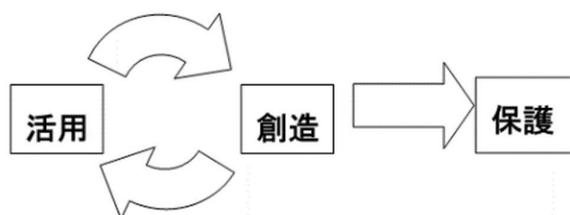


図2 知財の創造と保護

一方、大企業は大きなマーケットを狙っており、常に「真似をされない」ことを念頭に置いているから、知財の創造、保護、活用のサイクルが生まれる。本来は、図1のようであるべきかもしれない。だが、中小企業においては、こうした理想のサイクルで事業を行うのは難しい。ここでは、知財は一種のリスクマネジメントであった。

しかし、2000年頃からGoogle（1998年創業）、アップル（1976年創業）、フェイスブック（2004年創業）、アマゾン（1994年創業）（以下、「GAFA」という。）等知恵を莫大な利益につなげる企業が出てきたことで、知財を事業の保険から利益の源泉へとつなげることが言われだしてきた。

## 2.2 2005年頃から2015年頃

知財を利益の源泉につなげるために、2005年頃から言われだしたのが、三位一体の経営戦略で、研究開発戦略・事業戦略・知財戦略の三位を一体として考えるというものであった。その中で、従来の企業内部で自前で全てを行うのではなく、とにかくスピードアップするために外部リソースでも使えるのは何でも使うオープンイノベーションが言われ、そのための知財、交渉、契約等

が議論され、さらにはオープンとクローズの組み合わせ、そのための権利やノウハウの議論や、また標準化を用いた市場拡張や知財を用いた利益拡張が議論されてきた。

具体的には、図3のように研究開発成果ができたときにノウハウとして秘匿するか広く知財化するか、知財化した後も自分あるいは許諾した仲間達とだけ使うか、あるいは広くライセンスして、さらに標準化により広げていくかという判断が必要となる。

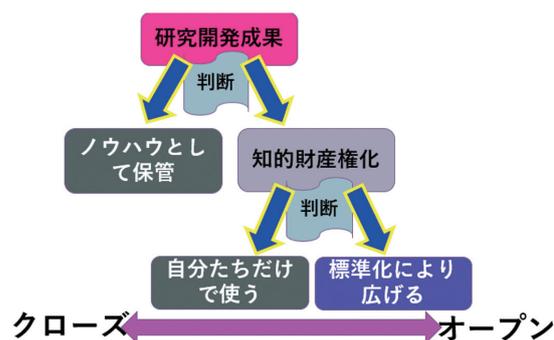


図3 知財のオープンとクローズ

知財と標準化については、図4に示すように標準化で市場を広げ、知財で利益を拡張していく。研究開発戦略・事業戦略・知財戦略を三位を一体として考えながらこれらを検討していく。

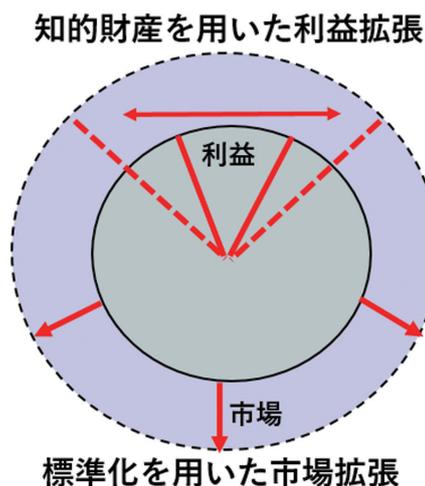


図4 知財と標準化の関係

ただ、三位一体の経営については3つの部門がより密接に議論すべきとか、あるいはどの部門も他部門の知識を持っておくべきだとか、その具体的内容について必ずしも明確な答えがあったわけではなかった。

## 2.3 2015年頃から現在

前述したGAFA（Googleは親会社のアルファベットを含む）の時価総額がさらに価値を上げ7兆500億ドルとなり、2021年8月には、日本株全体の時価総額6兆8,600億ドルと逆転した<sup>1</sup>。このように知恵を活かし成長する企業との企業価値でますます差が開く中で、さらなる知恵、知財と経営との一体化が求められるようになってきた。

### 2.3.1 IPランドスケープ

ここで経営と知財の一体化のツールとして2017年頃から注目を浴びるようになってきた<sup>2</sup>のが、IPランドスケープ（Intellectual Property Landscape）である。

IPランドスケープとは、経営戦略又は事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有すること<sup>3</sup>であるが、簡単に言うと、ランドスケープの名のとおり景色であって、IP全体を経営の観点から見渡すものであって、以下の特徴がある。

#### (1) 知財情報と知財以外の情報（市場情報、研究情報等）

従来の知財情報を見える化したパテントマップだけではなく、Webサイト・各種データベース・プレスリリース・業界レポート・ニュース情報等を収集し、それに特

定市場の業界情報や製品情報を定量的又は定性的に提示する。例えば、図5上に示すような各社別の材料に応じた出願件数や図5下の出願人一時系列マップのような典型的なパテントマップがあったときにそれに市場情報を重ね合わせる。適当なものがいつもあるとは限らず、容易ではないことも多いが、Webサイト等いろいろな情報を使って作成する。重要なことは次の点である。

#### (2) 経営陣と知財調査部門がキャッチボール

従来のパテントマップでは、知財調査部門が作成し、それを経営陣に上げる。経営陣はそれを見て感想を述べるであろうが、それが経営に活かされたどうかはわからない。IPランドスケープでは、必ず経営陣とその内容について議論する。

例えば、図5上のバブルチャートで円の大きさは出願件数を示すが、市場がないにも関わらず、出願が多かったとしたら、なぜその部分が多いのかを議論する。他にも例えば、以下のような議論を経営陣と知財調査部門が行うことによって知財と経営の一体化を図る。

- ・市場があるから？ 将来の市場のため？
- ・なぜその部分が少ないのか？ 開発が難しい？ 昔に基本特許があって使えなかった？
- ・自社の開発はどこが得意なのか？
- ・誰が、なぜ増えている？
- ・誰が、なぜ減っている？
- ・今後の予想は？

#### (3) ビジネスモデル等が固まる前から調査

従来の知財調査は、調査対象が固まってから行ってきた。例えば、侵害調査はビジネスモデルや製品を決めてから障害になる知財があるかどうか調査を行っていた。対象を決めないで調査を行うことはできず、目的のない調査などありえないと言ってきた。しかし、IPランドスケープにおいては、ある程度概略を決めたら、調査を行い、その結果でビジネスモデルを変更し、また調査を行い、前述したキャッチボールを繰り返す。単なるリスクマネジメントではなく、知財を経営方針を決める際の有力な要素として活用する。

#### (4) IPランドスケープの将来

2020年12月にはIPランドスケープ推進協議会が発足し<sup>5</sup>、大企業を中心に積極的な活動が行なわれ、さらなる進化を遂げている。Japio YEAR BOOKでも「IPランドスケープ推進協議会の仮想IPLの取り組み<sup>6</sup>」

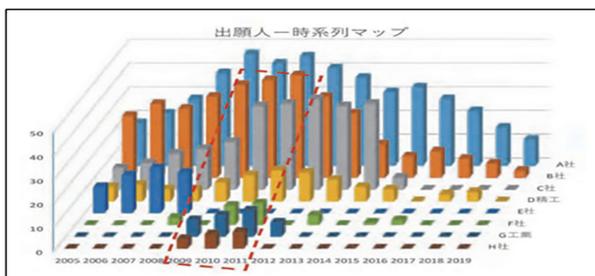
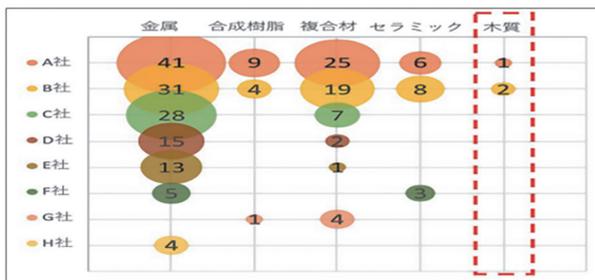


図5 パテントマップ

1 日経新聞 2021年8月27日夕刊

2 [https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01\\_page1.html](https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01_page1.html)

3 特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」

等が紹介されている。

独立行政法人工業所有権情報・研修館（以下、「INPIT」という。）では e-Learning 教材として IP ePlat で数多くの教材が提供されており<sup>7</sup>、また、主に中小企業向けに IP ランドスケープ支援事業も行っている<sup>8</sup>ので是非活用して欲しい。

IP ランドスケープについては個人的には以下のようなことを考えている。実際に IP ランドスケープを作成すると知財情報に関しては国際特許分類（IPC）等が非常に整理されているので、手間賃を考慮しても比較的安価に手にいれることができるが、市場情報は際限なく存在するので数百万円、ときにはもっとかかる場合があり、中小企業にとっては敷居の高いものとなっている。そこで、市場情報をパターン化するとか、市場情報に関しては最小限のものにするとかいろいろ工夫を図る必要があり、例えば、経営者の頭の中にある市場情報により経営上の仮説を立て、知財情報によりその仮説を検証してい

くような手法である。今後は、コストパフォーマンスも考え、IP ランドスケープ Light のようなものを検討していく必要があると思う。

### 2.3.2 知財で稼ぐ

知財で稼ぐと言った場合、通常思い浮かべるのは研究開発の成果を知財化し、それを例えばライセンス契約により実施料収入を得ること等を考えるが、ここではそれだけでなくもっと広い意味を考えている。

具体的には、INPIT で行っている加速的支援事業<sup>9</sup>を紹介したい。図 6 に内容を示す。

加速的支援は、中小企業に対して弁理士、弁護士、中小企業診断士、デザイン・ブランド専門家等が複数で 1 年半から 2 年くらいかけて行う伴走支援である。従来の経営支援に付加的に知財支援を行う単なる足し算ではなく、両支援により相乗的な効果を生み出す支援である。

図 7 にあるようにアイデア、試作、製造、広告、販売の全ての段階で客観的強み（これが広義の知財と言え

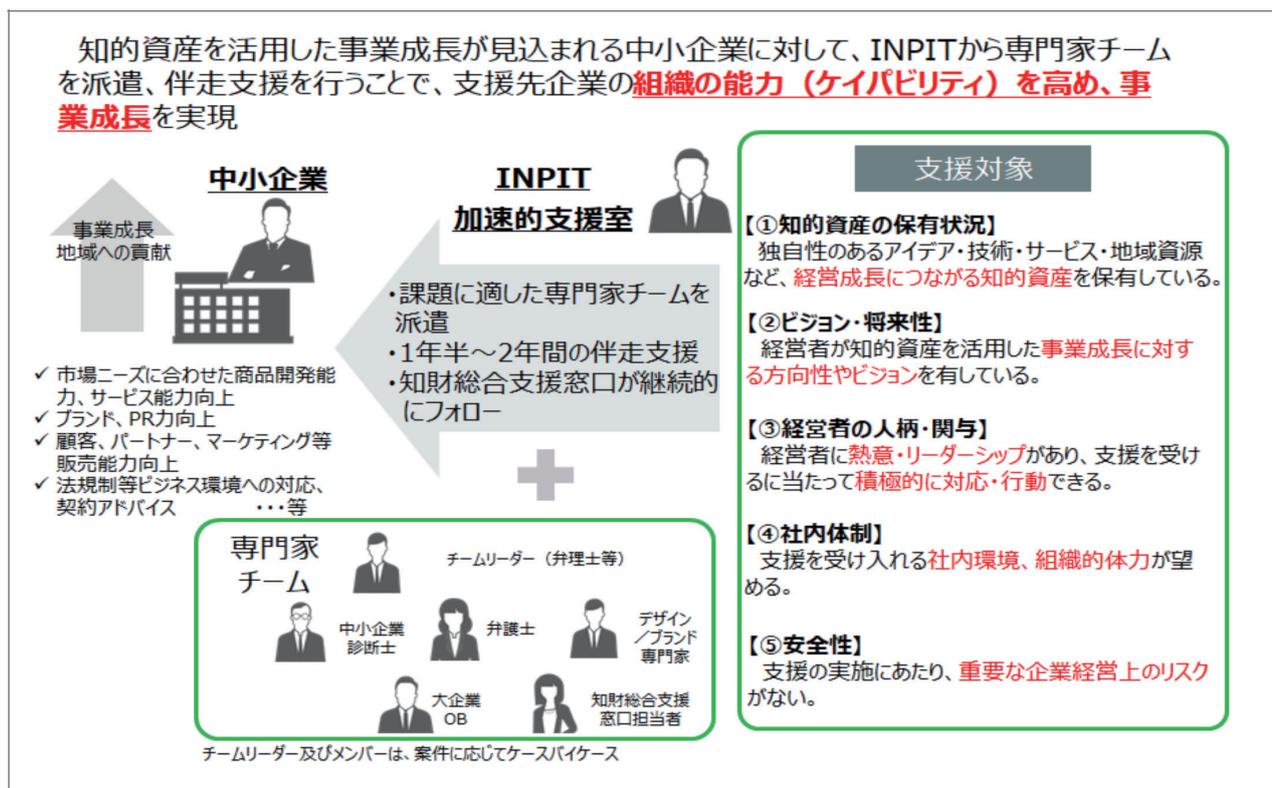


図 6 加速的支援事業

5 <https://ip-edu.org/ipisuishin>

6 [https://www.japio.or.jp/00yearbook/files/2023book/23\\_3\\_04.pdf](https://www.japio.or.jp/00yearbook/files/2023book/23_3_04.pdf)

7 [https://ipeplat.inpit.go.jp/Elearning/View/Course/P\\_coseview.aspx#no-back](https://ipeplat.inpit.go.jp/Elearning/View/Course/P_coseview.aspx#no-back)

8 <https://www.inpit.go.jp/katsuyo/ipl/index.html>

9 <https://chizai-portal.inpit.go.jp/kasoku/>

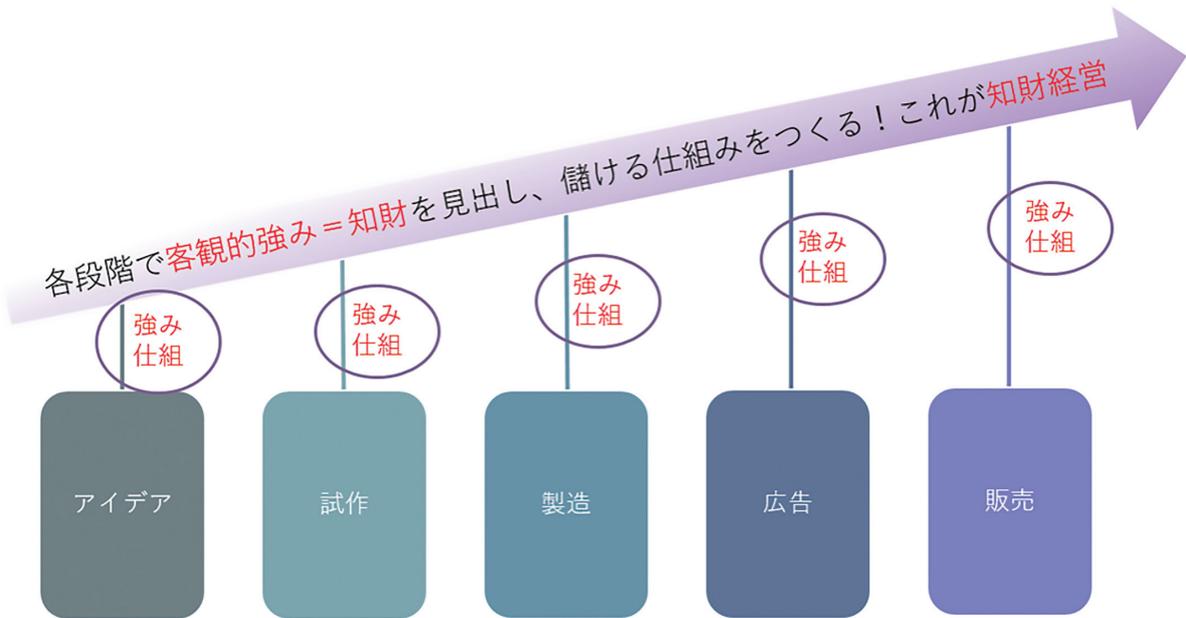


図7 知財経営の本質

る。)を抽出し、その強みを儲けにつなげ、さらに儲けを続けるような仕組みを考えていく内容で、これが一種の知財経営だと考えている。

### 2.3.3 スモールビジネスとビッグビジネスの知財戦略

表1にスモールビジネスとビッグビジネスの知財戦略を示す。

売上の例	～10億円	10億円～100億円	100億円以上
資金の例	融資	投資	—
知財前提	◎ 知的資産経営	○ 知的資産経営	◎ コーポレートガバナンスコード
知財基盤	○ 調査・権利化 ◎ ノウハウ・ブランド	◎ 調査・権利化	◎ 調査・権利化
知財構想	○ IPランドスケープ	◎ IPランドスケープ	◎ IPランドスケープ

表1 スモールビジネスとビッグビジネスの知財戦略

#### (1) 年商10億円くらいまでのスモールビジネスの場合

知財前提として、図8に示す知的資産経営報告書<sup>10</sup>を作成する。

そこでは、STEP1として企業の概要、歴史、社長の思い等を書く。それからSTEP2として内部環境、STEP3で外部環境等のいわゆるSWOT分析を行う。STEP4として今後のビジョンを出し、最後にSTEP5として価値創造のストーリーをまとめる。スモールビジネスでは自らの強みにまだ気づいていないため、こ

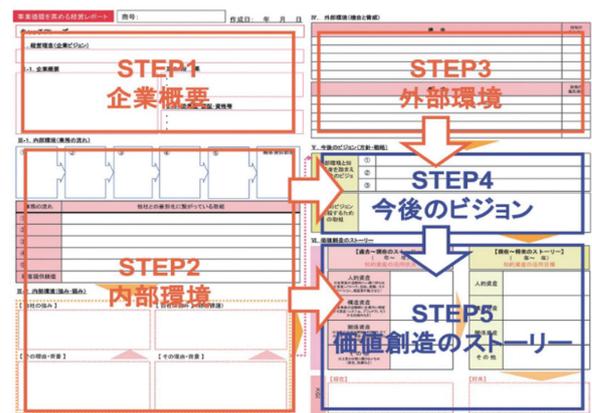


図8 知的資産経営報告書

はより重要となる。

知財基盤としては、古くから言われてきた調査と権利化をしっかりと行うことが必要である。また、売上げがまだ目立たないここでは、権利化よりもノウハウ管理が有効であるし、また消費者への知名度を上げるためにブランド戦略がより重要となろう。

また知財構想を立てる際に、IPランドスケープが有効であることは前述したとおりである。

#### (2) 年商10億円から100億円のスケールアップビジネス

ここでは、スモールビジネスから将来ビッグビジネスへのスケールアップをねらうスタートアップビジネスを考えている。

知財前提としては知的資産経営を(1)より重要としていないのは、スタートアップビジネスはそもそもビジ

10 知的資産経営報告書—事業価値を高める経営レポート作成マニュアル— 中小機構 [https://www.smrj.go.jp/supporter/tool/guidebook/soft\\_asset1/#page-top](https://www.smrj.go.jp/supporter/tool/guidebook/soft_asset1/#page-top)

ネスプランを作るのが最も重要なので、これらは当然のことであるからである。

知財基盤としては、調査・権利化がスモールビジネスよりも重要である。年商が50億円を超えたあたりから市場で目立ち、競争者が多くなり、知財のトラブルも必須となる。避けるためには、調査・権利化をより確実にやる必要がある。儲かるとわかってくると、競争者は圧倒的な人件費をつぎ込み追いついてくるので、ノウハウよりも明確な権利化がより重要となろう。

知財構想としてIPランドスケープが重要なことは言うまでもない。

### (3) 年商100億円以上のビッグビジネス

このビッグビジネスではすべてが重要となるため、知財への配慮は必須である。

特に知財前提においては、日本企業の企業価値が海外に比べて上がらないため、日本企業の稼ぐ力の強化とイノベーションの活性化のため、東京証券取引所では、2021年6月からコーポレートガバナンスコード(CGC)で知財投資活用情報開示を義務付けた。また、その開示を有効なものとするため、内閣府知的財産戦略推進事務局から2022年1月に知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.1.0が、2023年4月に同ガイドライン Ver.2.0が発表された。

ここでは、競争力の源泉として知財・無形資産の重要性の高まり、日本企業の知財・無形資産の投資・活用において海外先進企業に後れを取っていること、投資・活用の促進により、企業価値の向上、更なる投資機会の獲得等図ることが述べられている。

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0では同時に、企業と投資家等の思考構造のギャップも述べられているが、結局のところ、知財を儲けにつなげるストーリーができていないのが理由である。社会的インパクトと実現性をエビデンスを使いながら投資家・金融機関を説得する、そのとき客観的強みを儲けにつなげる仕組みが社会的インパクトと実現性を示すエビデンスになると考えている。

## 3 これからの知財経営

### 3.1 中小企業型知財経営

企業価値を急増させる世界のトップ企業は知財・無形

資産を経営に活かし疾走している。日本のトップ企業もそれらに追随するべく知財・無形資産を経営の中心に据えようとしている。ただ、日本の99%以上を占める中小企業において知財経営が十分に行われているかという点はまだ覚束ない。中小企業型の知財経営に関しては、加速的支援事業で紹介したが、さらに詳述する。アイデア、試作、製造、広告、販売のあらゆる段階で客観的強み(これが広義の知財と言える。)を見出し、儲ける仕組みを作るのだが、具体的に儲ける仕組みを作るために以下の手順を取っている。

- ① 事業概要の整理
- ② 現状と事業上の目標(社長の思い)と目標実現に向けた課題
- ③ S(強み) W(弱み) O(機会) T(脅威)分析
- ④ 今後の展開に求められる組織としてのケイパビリティ(戦略・計画・知財構想、開発、製造、販売・マーケティング、内部体制、法的対応等)

一見すると通常の経営支援と変わらないようにも思えるが、それぞれの検討の際には知財の専門家が参加し、従来のように知財対応だけ切り出すのではなく、知財の観点も加味した経営支援となっている。

企業経営に関する書籍は数多くあり、その中で強みを見つけ出すことを強調するものもある。「強みのない平凡な会社を、ケタ違いの成長軌道に乗せる経営<sup>11)</sup>」では、平凡な会社でも微差の強みを大きくしていく手法が述べられ非常に参考になる。ただ、その結果が真似をされないようにすることについてはやはり別枠のように思える。

「あなたが知らないあなたの会社だけの強み<sup>12)</sup>」では、自社の強みを企業による強みの押し売りにせず顧客側から見るべきであることを強調していて非常に有益である。ただ、自社の強みに立脚していることにより、協業他社による模倣を回避できるとあるが、全ての場合にそうであるとは言い切れないのでその考察は必要であると思う。

もし強みを見つけ出し、それを利益につなげることが、従来の経営の中で普通に行われていることだとして、知財が生まれたときにそれを他に真似されないようにす

11 強みのない平凡な会社を、ケタ違いの成長軌道に乗せる経営 羽鳥博樹 エレベスタ出版 2022年

12 あなたが知らないあなたの会社だけの強み 彌野泰弘 日経BP 2024年



ることだけだとしたら、経営支援に付加的に知財支援を行えばよいはずで、わざわざ知財経営というような言葉を持ち出す必要はない。何度も言うが、知財経営支援は、従来の経営支援と知財支援の単なる和ではなく相乗効果を生むものでなければ意味がない。その相乗効果とは何か？

ここで、知財の権利としては弱い非常に売れそうなものと、知財の権利としては非常に強固だがあまり売れそうにないものがあつたら、経営者はどちらを選ぶだろうか？ 知財についてあまり詳しくない経営者はおそらく迷わず前者を選ぶであろう。しかし、前者だと売れ出した途端に模倣品があふれ出すであろう。そこで弁理士等の専門家に相談に行く。後者を選んだ場合は大学知財のように一生懸命売れる方法を模索するであろう。

知財経営で重要なことは、選ぶときも進めるときも知財も経営もトータルに考えていくことであると考え。強みを探し、それを顧客目線で利益につなげ、同時に模倣も防ぐ。それを同時に考えることが知財経営の本質であると思う。そういう意味では既に述べた研究開発戦略・事業戦略・知財戦略の三位一体戦略において、強みを見つけ、顧客に受け入れられ、模倣されないことを同時に考えることにつながり、三位一体経営を実質的に行うことが知財経営となるのかもしれない。

### 3.2 スタートアップ型知財経営

研究開発の成果やビジネスのアイデア等が最初にあり、それを知財として確保する。その後、それをビジネスとして成功させるためにビジネスプランを考え、試作品やプロトタイプを作成し、ベンチャーキャピタリスト (VC) 等の出資者を募り、ビジネス化を図る。スタートアップ企業は知財を事業化するための経営を考える。大学発スタートアップも同様で、研究開発投資額の大きさから世の中を変えるようなディープテックが期待されている。大企業でも大きな開発案件では同様なことが検討される。

この知財経営では、巷にベンチャー向けの書籍や文献が溢れている。典型的な例として、「大学発スタートアップ起業マニュアル<sup>13)</sup>」では、アイデアから会社の設立まで簡潔にわかりやすくまとめている、その中では知財戦略の重要性についても触れられている。最近は多くのスタートアップ向け書籍・講義で知財の重要性が述べられていて、それは好ましいことであるが、前項で述べた

ような強みと利益と模倣を防ぐことが一体的となり知財経営と呼べるようになっているとまでは言えない。

本当にスタートアップを成功させようと思うと、「起業の科学<sup>14)</sup>」(起業に必要な知識を体系化し科学として扱う優れた内容である)で述べられているように、失敗しないための徹底したアイデア、強みのブラッシュアップ、ユーザーに受け入れられるための検証が必要である。ただ知財についての言及はなく、知財経営が科学として認識されるためにさらなる考察が必要である。INPITでもスタートアップのための伴走支援 IPAS (IP Acceleration program for Startups<sup>15)</sup>) を行っているが、個人的には早急に成果を共有し中小企業型との違いを明確にしてスタートアップ型知財経営の確立に努める必要があると思う。具体的には、中小企業型と同様のコンセプトとなるが、当初からグローバル市場を想定し、より強固な知財戦略が必要で、短期間の間により多くのいわゆる壁打ちが必要となる。

2022年に始まったスタートアップ5か年計画で、スタートアップ1万社、投資額10兆円、ユニコーン100社等、現在の10倍以上の目標が掲げられていて、今後ますますスタートアップ型の知財経営がより議論が進められていくものと予想される。

### 3.3 知財経営のベース

知財が経営の重要な要素であるとしたら、わざわざ知財経営というようなものを持ち出し、議論しなくともよいはずであるが、そうならない理由は、経営と切り離された知財が存在するからである。

前述したように知財そのものは当初保険であってリスクマネジメントの一種であるとさえ考えられていて、必ずしも利益に結び付くかどうかはわからない。そこで、知財が利益に結び付くかどうかは経営者に任せ、弁理士等の知財専門家は技術的、法的により強い権利となるように長年意識を集中してきた。その結果、経営者側からすると儲けにつながらない権利が多数生み出され、膨大な維持費とともに、経営の中で知財に関する優先度が低

13 大学発スタートアップ起業マニュアル 名古屋市立大学 2023年 [https://www.nagoya-cu.ac.jp/media/NCU\\_startup\\_manual.pdf](https://www.nagoya-cu.ac.jp/media/NCU_startup_manual.pdf)

14 起業の科学 田所雅之 日経BP 2017年

15 <https://www.inpit.go.jp/katsuyo/ipas/index.html>

くなってきた。

そこで特許出願等の全ての知財に簡単な SWOT 分析を添付することを提案する。その知財が事業化されたときの強み、弱み、機会、脅威を検討し、知財が経営の要素であることを強く認識させる。もちろんそれぞれにビジネスモデルを考えることがより有益であるが、複雑なものであると手間がかかりすぎ実効性が無くなる。半日くらいでできる内容で予測を立てる。入り口としては SWOT 分析が適切であると思う。今までの知財専門家の必ずしも得意とする分野ではないが、この作成を繰り返すことにより習熟し、より精度の高いものになると思われる。前述したいろいろな知財経営のベースになるものと考えている。

#### 4 おわりに

知財の変遷から始まり、現在の知財経営のトレンドまで述べてきた。今後、グローバルな市場展開の中で、無尽蔵にある人間の知恵や知財を活用してビジネスを行っていく競争はますます過熱していくと予想され、それに伴い知財経営もさらに進化していくものと思われる。ただ、そのときでも自分たちの強みに気づき、それを利益につなげていき、さらに他に真似をされないようにすることは、知財経営のベースとして揺らぐことはないし、それを確実に実践していく者が勝ち残れるように思う。