

中産連の月刊マネジメント専門誌

プロGRESS

CHU-SAN-REN MANAGEMENT MAGAZINE

# PROGRESS

2024/8

第880号 令和6年8月1日（毎月1回）発行

一般社団法人 中部産業連盟  
中産連

特集

1. 中小製造業における価格転嫁の技術
2. 中小企業における知的財産活用の重要性



瀬戸工場が「照明施設賞」を受賞（株式会社MARUWA／詳細は次頁）

# 中小企業における知的財産活用の重要性



NPO法人中部知財コンサルティング  
理事長・弁理士 澤田 高志

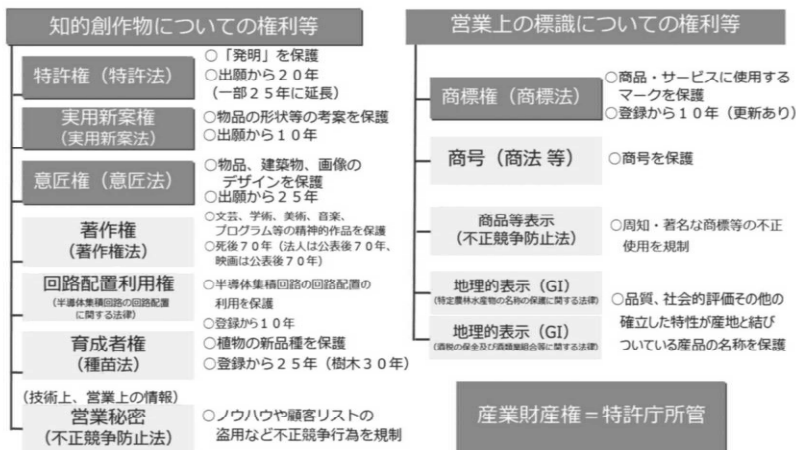
【団体概要】平成19年から2年間実施された経済産業省の「地域における知的財産戦略支援人材の育成事業」などに参画した専門家を中心に平成26年に設立。弁理士や企業知財部門OBなどの知的財産の専門家をはじめ、中小企業診断士・技術士・行政書士・公認会計士・デザイナーなどの多様な人材が会員として参加。中部地方の産業活性化のため、事業の推進に欠かすことのできない「知財戦略の立案と推進」を支援している。中産連のセミナーでは、令和4年度から知的財産に関する複数のテーマについて当NPO法人の会員が講師を担当している。

## 1. 知的財産の概要と課題

(1) 知的財産とは

人間の知的活動によって生み出されたアイデアや創作物などのうち、財産的な価値を持つものを総称して「知的財産」と呼び、特許権や実用新案権など、法律で規定された権利や法律上保護される利益に係る権利として保護されるものを「知的財産権」と呼んでいる（日本弁理士会HPから一部引用）。

### 知的財産権の種類



出典：特許庁HP「知的財産権について」

図1

「知的財産」の内容は、より具体的には知的財産基本法の第2条第1項に記載がある。それを引用すると、「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」が挙げられている。また、特許庁HPでは、知的財産の種類として次のような情報を公開している（図1）。

## (2) 中小企業における知的財産に関する課題

このように多種多様な知的財産は、あらゆる中小企業の事業活動において日常的に生まれる。たとえば、製品の企画・開発や設計などの場面で新たなアイデア（発明や考案）やデザイン（意匠）が創造される。ところがそれに気づかず見過ごされているケースが少なくない。現場担当者の知的財産に対する知識が不足していたり、知的財産に関する専門部署、つまり知財部門がなかったりすることからである。もちろん、経営者自身の知的財産に対する認識不足が原因であることもある（知財知識の課題）。

新たなアイデアやデザインに対する保護は、一般的には、特許権・実用新案権・意



匠権などの知的財産権を取得することで可能になる。しかし、たとえば、特許権などを得ようとすると、その代わりに発明の内容が特許公報などで世間一般に公開される。このため、新たなアイデアでも特許権の取得が必ずしも正解であるとは限らない。ノウハウやそれに類するアイデアの場合には企業内で秘匿し、営業秘密として保護した方がその企業にとって有益なケースも多い（**知財戦略の課題**）。

また一見すると、知的財産の保護を活発に行っているように見える中小企業であっても取得された知的財産権が自社の事業から乖離していることもある。新規事業など将来を見越した知的財産権であれば先行投資として捉えられるものの、権利の維持にはランニングコストがかかる。たとえば、特許庁に年ごとに納付する特許料や登録料、また企業内での権利維持の管理業務コストなどが必要になる（**知財維持の課題**）。

このように多くの中小企業では、知的財産の保護に関してさまざまな課題を抱えている。

## 2・知的財産の保護と活用

### (1) 知的財産の保護は、

#### 知的財産の性質と経営戦略で考える

知的財産の保護が何となく難しいと言われる理由のひとつに、同じ技術であっ

ても技術の性質や経営方針によってさまざまな選択肢があるという点が挙げられる。たとえば、新しいアイデアを保護する場合、上述したように、特許権などで保護するか、営業秘密として秘匿するかをまず検討する必要がある。なぜならたとえば、特許法で保護する場合には、最大20年の期間にわたって法的に保護を受けることができるメリットがあるが、技術内容が公開されてしまうというデメリットもある。一方、ノウハウなどを不正競争防止法による営業秘密として秘匿することができるれば、半永久的に技術を独占できる。このため、特定の技術的なアイデアをどのように保護するかは、技術の性質や今後の事業の方向性などによって大きく異なる。このような手法を『**オープン・クローズ戦略**』と呼んでいる。

加えて、特許権などの知的財産権を取得して保護することを選択した場合、技術的なアイデアであれば特許権や実用新案権、形状的なアイデアであれば意匠権のように、保護の受け方によって法律が異なる。また、複数の知的財産権（たとえば、特許権・意匠権・商標権）を組み合わせて保護（『**知財ミックスによる保護**』）を受けることが有効な場合もある。このとき、たとえば、特許権を取得する場合であっても、どのような技術的な範囲で権利化を目指すかについて検討する必要がある。これらのような知的財産権の取得方針を定めることを『**出願戦**

**略**』と呼んでいる。

このようにアイデアの性質や事業の方向性によってどのように保護すべきかが変わり、これは、項番1(2)で述べた知財戦略の課題に関連する。知的財産を有効に保護するには、知的財産に関する法律（特許法、実用新案法、意匠法、商標法、不正競争防止法、著作権法やこれらに関する条約など）の知識はもとより、経営戦略や事業戦略と知的財産を結びつける経験など、知的財産だけでなく関連するさまざまな知見を総合的に組み合わせるスキルが必要になる。

しかしながら、このような総合的な能力を有する人材は非常に少ない。特に、中小企業にとっては、このような人材を内部に常駐させることは難しいと言わざるを得ない。その一方で、知的財産は中小企業のあるゆるる事業活動において日々生まれ得るため、外部専門家の力を借りる場合には、日常的にコンタクトが可能でありフットワークの軽い行動力のある専門家であることが望ましい。ところが、このような総合的な能力や行動力などをすべて兼ね備えた人材を見つけ出すことは困難であり、仮に見つけられたとしても、これらを継続的に一人で担うことは至難の業である。

### (2) 知的財産の活用は、経営戦略に

#### 関連させた知的創造サイクルを考える

知的財産の保護も確かに重要である。と

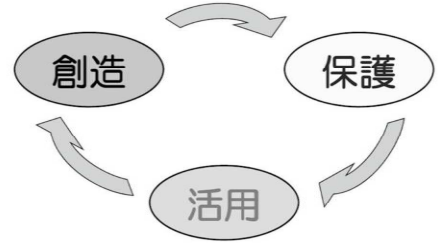


図2

ところが、知的財産権の維持にはランニングコストが発生することを考慮すると、何の計画もなく闇雲に知的財産を取得することはおすすめてできない。経営資源として戦略的に活用しなければ、せっかくの知的財産も「負の財産」になりかねないからである（知財維持の課題）。これを解決する戦略として『**知的創造サイクル**』という考え方がある（図2）。知的創造サイクルとは、「**知財の創造**→**保護**→**活用**→**知財の創造**」の流れを作ること、知的財産を有効に活用しようとする考え方である。

知的創造サイクルにおいては、知的財産は事業活動により日常的に創造されることから（**創造**）、目に見えない知的財産を「見える化」して（**保護**）、知的財産の活用などにより事業の利益を最大化する（**活用**）。そして、知的財産を活用することによって得られた資源を再度事業活動に投入することにより知的創造サイクルを回し、知的財産という経営資源を事業活動に投入する。これが知的創造サイク

ルの目的である。

一方で、すでに述べたように、知的財産を保護する方法には複数の選択肢があり、権利設定に際しては、経営戦略や事業戦略に即して適切な保護方法を選択する必要がある。このためには、権利をどのように活用するかを踏まえて検討する必要がある。そして、権利をどのように活用するか（知財戦略）は、経営戦略や事業戦略に含まれることになるため、知財戦略は経営戦略などと密接に関連することになる。

ところで、中小企業は大企業と比較すると、経営と現場が近いという明確な利点がある。また、経営者が自社の事業活動をよく把握し、迅速な決定を下すことができるという利点もある。これらの利点は、日常的に創造される知的財産の活用の際に経営方針や事業方針を迅速に決定できることを意味するため、中小企業の大きなメリットであると考える。言い換えると、事業活動で日常的に創造される知的財産をどのように活用するかについて、経営者の考えを現場に迅速に展開できる土壌があるといえる。

しかしながら、この土壌を活かすためには、経営者に対して知的財産の面から情報を提供する必要があるが、先に述べたような総合的な能力を有する人材を社内教育や外部研修などで育成することは困難である。この育成には、相当な時間と費用がかかることから、人的資源の不足しがちな中小企業においては決して容

易ではない。したがって、このような総合的な能力については、外部専門家に力を借りること、つまり知財業務のアウトソーシングの活用をおすすめる。

### 3・活用のポイントと事例

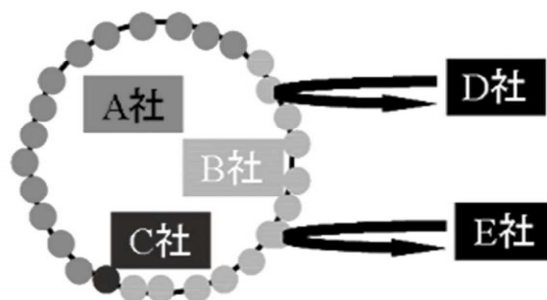
知的財産を戦略的に活用する場面は、大きく2つに分類される。それは、知的財産を『**守り**』に活用する場面と『**攻め**』に活用する場面である。

#### （1）『**守り**』の活用は、 事業継続の障害リスクを低減する

中小企業の経営において、最上位の課題は「事業を継続すること」である。たとえば、目を引くネーミングで売上が好調な商品であっても、他人や他社が商標権を事後的に取得した場合、その時点でそのネーミングでは販売ができなくなり得る。言い換えると、商標権を取得することなく商品を販売する場合には、商品のネーミングを変更して市場を失った場合には、事業の継続性に影響を与える大きなリスクとなり得る。このため、自社の商品を継続的に販売する場合には、その商品名や自社名について商標権を取得することは、非常に重要である。

また、たとえば、素晴らしいアイデアの商品を開発した場合であっても、他人





出典：知財弁護士.COM 弁護士法人 内田・鮫島法律事務所

図3

や他社の特許権を侵害するときには販売することができない。言い換えると、他人や他社の特許権の有無について事前に調査をすることなく商品が販売された場合、市場から退場せざるを得ない可能性がある。この商品が主力商品に育っている場合には、事業の継続性に影響を与える大きなリスクである。

さらに、現代においては、特許権を取得しても、1件の特許権で商品のすべてをカバーできない場合が多い。たとえば、ひとつの商品の技術が、複数の特許権でカバーされているような状態を想像して欲しい（図3）。

この図3は、ある商品の製造に欠くことのできない必須の技術について、A社、B社およびC社が特許権を有していることを示す（ひとつの●印が1件の特許権を表し、すべての特許権がないとこの商

品を製造できない状況を表現している）。このような場合、商品の製造に必須の特許権を持たないD社やE社は市場に参入することができない。一方、A社およびB社は、このような必須の特許権を多く保有している。ところが、A社は、B社とC社の特許権がないとこの商品を製造できない。同様にB社は、A社とC社の特許権がなければ製造できない。

このため、A社が自社の特許権を行使してB社に製造の中止を求めると、反対にA社は、B社から製造の中止を求められ、A社がこの市場に留まるためには、A社は自社の特許権の使用をB社に認める必要がある。B社が特許権を行使してA社に製造の中止を求めた場合も同様に、B社は、自社の特許権の使用をA社に認めざるを得ない。これに対して、1件の特許権だけで市場に留まり得るC社は、非常に効率よく自社の特許権を活用しているように見える。しかしその後、C社の特許権を回避可能な技術が開発されると、C社はD社やE社と同じように、市場に留まることができないリスクを有する。

現代の市場における商品はこのような状況になることが多いため、自社の商品の技術について特許権を取得することは、事業を継続するために重要なファクターとなることが少なくない（『必須特許ポイントフォーラム』）。

このように、知的財産の面で必要な対応を行うことなく事業を継続する場合、

事業継続に対するリスクが発生する可能性がある。また、技術の進んだ現代において、自社で開発できる技術は、他社でも（お手本があり時間をかければ）開発できる可能性が高い。このため、自社の技術を知的財産で保護していない場合には、残念ながら市場から撤退せざるを得ない可能性がある。このような『守り』の知的財産は、知的財産それ単独では直接的な利益として数字に表れるものではないため、知的財産単独で金銭的に評価することは難しい。このため、経営資源として軽視されがちではあるが、事業継続の障害となるリスクを低減するという点で非常に大きな役割を果たしている。

（2）『攻め』の活用は、

自社の経営戦略に沿った有効な権利取得を目指す

一方で、知的財産は事業を継続するための「盾」となるだけでなく、事業を拡大するための「矛」にもなる。

たとえば、特定の技術について特許権を取得した場合、特許出願後に最大20年間その特許権を取得した技術について、他社は実施することができない。もし、特定の商品の必須技術について特許権を取得することができれば、20年の長きにわたり、市場を独占できる可能性がある。

具体的には、特許権を行使することにより、ライバル企業の商品の販売を停止

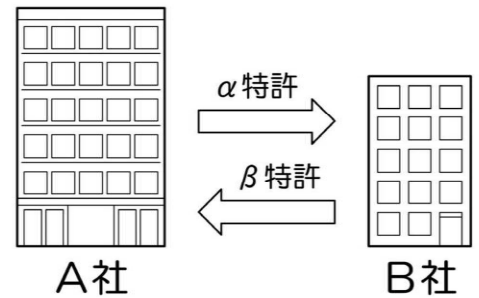


図4

させることができる。また、特許権をライセンスすることにより、特定の企業に対して販売を認め、協力して市場を広げることでも可能であり、あわせてライセンスによる直接的な収入を得ることも可能になる。たとえば、自社（A社）が先行する特許権（α特許）を有している場合、後発企業（B社）が自社の技術に有効な特許権（β特許）を取得したとき、互いに特許権の使用を認めること、つまりクロスライセンス契約を交わすことにより（図4）、新たな市場を開拓し、その市場を両社で独占できる可能性もある。

このように、特許権を上手く活用することで、市場をコントロールすることが可能となり得る。ただし、これは、自社の経営戦略や事業戦略に沿った特許権を取得している場合の話である。このため、経営戦略などに沿った特許権を取得するために必要な知財戦略がない場合には、網羅的に特許

権の取得を目指すことになり、コストばかりかかりその効果が小さいという結果になりかねない（知財維持の課題）。このようなことにならないよう、『攻め』を目的とした特許権を取得する場合には、その目的と位置づけを検討したうえで、有効な特許権の取得を目指すことが望ましい。

（3）知的財産は、

「盾」にも「矛」にもなる  
有効な経営資源

これまでに述べたように、知的財産は、経営戦略や事業戦略に沿って適切に活用すれば、事業を守るための「盾」にも、また事業を拡大するための「矛」にもなる、非常に有効な経営資源である。一方で、課題でも触れたように、経営戦略などから外れた知的財産は、仮に特許権などの知的財産権を取得できたとしても、有効な経営資源とは言いがたい。この点が、「知的財産は扱いが難しい」と言われる理由のひとつである。しかしながら、中小企業には、知的財産が生まれる現場と知的財産を活用する方針を定める経営者との距離が近いという、大企業と比較して大きな利点がある。このため、知財業務のアウトソーシングを活用することで知的財産に精通した人材不足という観点を補うことによって、知的財産を有効に活用することができ、事業や会社を大きく飛躍させる可能性を秘めていることは明らかであろう。

4・持続的な保護と活用に向けて

（1）現場担当者、  
知財研修を受講すべき

ここまで、知的財産の保護においては、オープン・クローズ戦略や出願戦略などを必要に応じて選択することができる能力と、経営戦略や事業戦略と知的財産を結びつけられる能力などの両方を有する総合的な能力を備えた人材（本稿では「知財戦略人材」と呼ぶことにする）が求められることを述べた。また、知的財産の活用においては、知的創造サイクルを回すためには知財戦略と経営戦略などは密接に関連することから、やはりそのような知財戦略人材が必要になることを述べた。そして、知財戦略人材や外部専門家の力を中小企業が借りることを前提にして、知的創造サイクルを回すことで『攻め』の活用が可能になることにも言及した。しかし、このような知財戦略人材は、たとえば、製品の企画・開発や設計などの現場担当者に求められるものではなく、経営層に近い管理職クラスのコヤに求められるスキルであり人物像である。

このため、現場担当者は（必要に応じて経営者も）、知的財産に関する研修プログラム、つまり知財研修を受講することが望ましいと考える。たとえば、特許庁では「知的財産権制度説明会（初心者向

け」を毎年、無料で開催しており、これを受講すれば知的財産に関する基礎的な知識を習得することができる。ただし、知的財産権に関する法律は、法改正が2～5年ごとに行われることが多い。このため、たとえば、入社年度のみ受講でなく数年ごとに2回目以降の受講を義務づけることで、新たな改正情報を習得できたり記憶の喚起や定着を促したりすることが可能になる。これにより、現場担当者（場合によっては経営者）の知的財産に対する知識不足を補うことができるため、知的財産の持続的な保護の実現が可能になり得る。これで、項番1（2）で述べた知財知識の課題は解決できる。

## （2）知財戦略人材は、

### 社内育成や外部採用が可能か

また、知的財産に関する専門部署を社内に設けるためには、先ほど述べた知財戦略人材が必要になる。たとえば、弁理士や知的財産管理技能士が、中小企業診断士の資格を取得したり、MBA（経営学修士）の学位を得たり、または経営学を勉強してある程度の知識を習得したりすることによって、このような知財戦略人材に近づくことは可能である。

しかし、弁理士や知的財産管理技能士の資格を取得し、さらに中小企業診断士の資格やMBAの学位を得るためには相当な時間がかかるうえに、ある程度の実

務経験も必要になる。すると、その人材の基礎学力や年齢にも左右されるが、多くの場合、数年から10年前後の時間を要する育成プログラムになる可能性が高い。そのため、このような育成プログラムを、特定の社員に対して時間と費用を投じて実施することは、潤沢な財源を有する企業を除いて現実的ではない。

また、これらの資格を有する人材を新規採用や中途採用する方策も考えられる。ところが、このような活用価値が高く独立して事業を行うことができる資格を有する人材は、その多くが起業に対する意識が強いことが予想される。そのため、中小企業がこのような人材を社内に確保できる可能性はそれほど高くない。

## （3）知財業務のアウトソーシングの活用

このように中小企業においては、知財戦略人材の確保が必要になるもの、これまで述べたように容易ではない。このため、知財戦略人材が持っている総合的な能力（オープン・クローズ戦略や出願戦略などを必要に応じて選択することができる能力）と、経営戦略などと知的財産を結びつけられる能力などについては、外部専門家に力を借りること、つまり知財業務アウトソーシングの活用を提案したい。これにより、知財戦略人材の確保が難しい中小企業においても、知的創造サイクルを回すことが可能になり、『守り』に加えて『攻め』

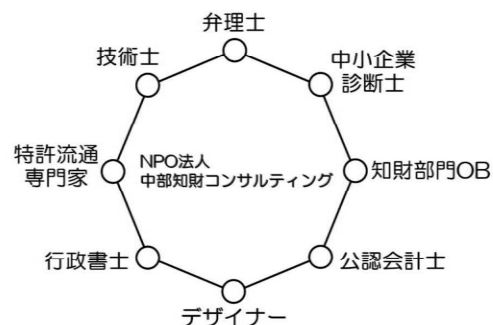


図5

の知的財産の活用もできる。

当NPO法人は、「知的財産」というキーワードで、弁理士、企業知財部門OB、中小企業診断士、技術士などのさまざまな専門家（会員）がチームとして活動している（図5）。手前味噌ではあるが、経営層や経営者に対して知的財産の面から情報を提供したり、経営戦略などに即した知財戦略を提案したりするために必要なメンバーがそろった団体であると自負している。外部専門家の選択肢のひとつとして、当NPO法人の存在を記憶に留めていただければ幸いである。

なお、本稿は当NPO法人の会員による共著であり、「1・知的財産の概要と課題」と「4・持続的な保護と活用に向けて」を澤田高志（さわだたかし）、「2・知的財産の保護と活用」と「3・活用のポイントと事例」を副理事長で弁理士の江口基（えぐちもと）がそれぞれ担当した。