

知的財産契約の実務（第41回）

企業経営における知的財産経営に資する化 —企業経営に資する知的財産部門への期待を考慮して—



青山学院大学法学部特別招聘教授
石田 正泰

目次

はじめに

I 知的財産経営

1. 知的財産経営における基本理念
2. 知的財産経営の在り方
3. 知的財産経営支援の在り方

II 企業経営に資する知的財産

1. 企業経営に資する知的財産の要素
2. 企業経営に資する知的財産化の戦略と人材・組織
3. 企業経営に資する知的財産化の在り方
4. ライセンス契約による企業経営に資する知的財産化

III 知的財産経営の推進戦略の考え方・方向性

1. 企業経営における知的財産戦略
2. 企業経営における知的財産部門の役割
3. 知的財産経営の推進

IV 知的財産経営における実務的課題

IV-1 知的財産経営の実際

IV-2 知的財産経営支援業務

1. 知的財産経営支援の考え方
2. 知的財産支援の概要

IV-3 知的財産経営の課題事例

1. 知的財産法制度上の視点から
2. 知的財産契約戦略上の視点から
3. ビジネスモデル戦略上の視点から

IV-4 知的財産経営における法的リスクマネジメント

1. 特許法第104条の3
2. 知的財産権の権利行使と独占禁止法

まとめ

はじめに

知的財産経営とは、知的財産を核に据えた競争優位戦略経営である。企業経営においては、知的財産保護制度に沿って、取得、保有する知的財産を、適正に評価し、適法かつ、公正に企業戦略に練り込んでいく知的財産経営が必要不可欠である。

企業経営における知的財産戦略の基本理念には、多種多様な考え方があるが、知的財産機能を総合的に把握し、大局観をもって総合戦略的に対応することが必要不可欠である。

また、経営戦略は、当該企業を取り巻く経営環境や、当該企業が目指す方向等を考慮して慎重に策定されるべきである。

知的財産経営は、財務諸表等の数字に表れない各企業に潜在する隠れた強み（知的財産）を評価し、これを積極的に企業経営やビジネスに練り込んで活用する企業経営・経営手法である。要するに、知的財産経営とは、知的財産を戦略的に活用して経営課題（利益を出して持続的に発展すること）を達成することである。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知的財産・知的財産権である。知的財産を経営資源・競争軸と位置づけて対応する企業経営が知的財産経営である。

企業経営における基本理念が持続的発展である中で、企業経営における知的財産問題は、知的財産制度を戦略的に使い、企業目的を達成し、各企業が持続的に発展するための戦略的要素である。知的財産制度は、経済、文化発展政策として、創作に対し政策的に排他権を認知し、創作者に経済的インセンティブ（Incentive）を与えるものであり、知的財産を核に据えた競争優位戦略経営が知的財産経営である。

知的財産は多種多様であるが、①方式主義で保護される特許を中心とした産業財産権、②無方式主義で保護される著作者の権利（著作者人格権と著作権）、③行為規制的に保護される営業秘密（ノウハウ）が重要である（知的財産基本法第2条で定義）。

I 知的財産経営

1. 知的財産経営における基本理念

企業経営における知的財産戦略の基本理念としては、多様な展開が考えられるが一般的には、知的財産により自社の強みを維持・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ためには、人的資産、関係資産、組織資産（知的資産）等が必要不可欠である。知的財産経営においては、知的財産の機能を把握し、発揮させる必要があり、要点は次の通りである。

企業経営における知的財産の本当の機能・役割は企業の持続的発展、企業価値の創出・高揚であり、そのために、知的創造経営、知的財産理念的経営が必要不可欠であるといえる。即ち、知的財産を日常的に経営戦略に練り込んだ企業経営を実行することによって、他との差別化を図り、競争優位を達成し、その結果、持続的発展企業の理念創出、高揚となる。この循環が知的創造経営であるといえる。知的財産を経営資源・競争軸と位置づけて戦略的・総合戦略的に対応す

る企業経営が知的財産経営である。知的財産経営を戦略的に実施し、経営資源・競争軸と位置づけて対応するためには、知的財産が必要不可欠である。

企業（会社）経営の目的を、持続的発展企業であるべきだという前提理念に基づいた場合、高い企業理念が必要不可欠となる。高い企業理念に基づいた経営戦略は、当該企業を取り巻く経営環境や、当該企業が目指す方向等を考慮して慎重に策定されるべきである。その場合の有力な視座として、知的財産権を核に据えた競争優位戦略がある。知的財産権制度は、経済発展政策として、創作に対し政策的に独占排他権を認知し、創作者に経済的インセンティブを与えるものであり、結果としてイノベーション効果を奏するものである。企業経営においては、知的財産権保護制度の趣旨に沿って、取得、保有する知的財産権を、適正に評価し、これを積極的に経営戦略に練り込んでいく必要がある。

昨今における企業経営は、極めて複雑かつ広範な要素・項目を考慮した経営戦略に基づいて行わなければ、経営効率、経営計画の実効性は期待できない。特に、業際の活動、戦略的な資本・業務・技術提携なしには持続的発展企業たり得ないといっても過言ではない。複雑かつ広範な要素・項目を考慮した経営戦略において、かつ厳しい企業競争の中で、フェアな競争を絶対優位・比較優位に展開して行くためには、競争優位手段として、法制度上認知されている知的財産権を活用した経営戦略が有効、かつ必要である。企業経営において経営者は、知的財産問題について、知的創造サイクル的に創造、権利化、活用各段階において、知的財産の機能・位置づけ・評価を考慮して、新技術創造の経営戦略、知的財産権利化の経営戦略、知的財産活用の経営戦略を判断して、決定していくことになる。

2. 知的財産経営の在り方

企業経営の基本的理念は、持続的発展であり、そのためには、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である。そして、自社の強みを維持・強化し、他社との差別化を可能にする最も重要な要素が、知的財産・知的財産権である。従って、知的財産経営とは、知的財産を戦略的に活用してイノベーションの促進を図り、経営課題（利益を出して持続的に発展すること）を解決することであり、知的財産を活用した経営の一側面であるとの考え方があるが、経営そのものであるとの考え方が妥当であろう。

知的財産により自社の強みを維持・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ためには、知的財産の機能を正確に把握し、その機能を十分に発揮させ総合戦略的思考で実施することが肝要である。

知的財産経営は、知的財産契約の戦略的实施等による積極的推進と、目に見えない自社固有の知的財産を有効・戦略的に活用する経営であるためにステークホルダー対応、CSR（企業の社会的責任）報告等の観点からは、一般的には、知的財産経営報告書が重要な役割を果たすことになる。知的財産経営推進の要点は一般的には次の通りである。

- ① 自社の知的財産の内容、知的財産経営の理念の確認・認識
- ② 知的財産の活用のやり方、知的財産経営のやり方、戦略、契約方針
- ③ 知的財産経営の効果・評価…CSR、IR、知的財産経営報告書

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る。