

企業における知財戦略とはなにか ～戦略論からみた企業知財戦略の概念整理と知財組織論への展開～

○渡部博光, 上原拓郎 (中央大研究開発機構)

わが国産業の国際競争力の強化と経済の活性化を目的として、国を挙げて知的財産戦略への取り組みが進められている。このような動きの中で、企業においても知財戦略の重要性がうたわれ、各社さまざまな取り組みを始めている。

一方、近年一般的になってきた企業の知的財産戦略(以下、「企業知財戦略」という)という言葉であるが、正確な定義はなく、論者によって意味するところが大きく異なっているというのが現状である。さらに、最近では事業戦略や研究開発戦略との関係において知財のマネジメントを戦略的に行うべきことが求められているが、いかなることを意味するのかは定かではなく、キャノンなど知財マネジメントで有名な企業のやり方がそれであるといった認識が一般的にみられる。

しかしながら、キャノンや IBM の取り組みがすべての企業に妥当するとは限らず、またこれから新たに知財戦略を構築していこうと考えている企業にとって、企業知財戦略の一般化された概念が明示されることは、各企業独自の戦略やプラクティスを構築していく上で、極めて有益であると考えられる。

そこで、本研究では、経営学における戦略論の立場からみて、企業の知財戦略とはいかなる概念なのか、特に事業戦略、研究開発戦略との関係からみた概念整理を行う。そして、その整理した概念が今の日本企業のプラクティスとどこが違うのか、どうすれば戦略的なマネジメントが可能なのかを、日本企業 18 社へのインタビュー調査に基づき検討した。

以下、上記の流れに則して、述べる(なお、以下、特に断りがない場合は、知的財産とは特許を想定している)。

1. 経営戦略論のレビュー

まず最初に戦略という言葉の確認をする。戦略とは、チャンドラーによれば「企業における長期的目標の決定とその目標達成に必要な進路の選択及び資源配分」とされている。またアンドリュースなどのいくつかの定義がみられるが、概ね中長期的な観点での目標や指針及び経営環境とのかかわり方に関する資源配分ということだといえよう。つまり、知財戦略との関係で言えば、特許のとり方自体(よく出願戦略といわれる)は、ここでいうところの戦略ではなく、戦略の実行フェーズの話であるといえる。

そして、次に経営戦略の中身であるが、これは通常、1)ドメインの定義、2)資源配分の決定、3)競争戦略の決定という構成で組み立てられる。ここで、ドメインの定義とは、事業の領域を決めることであり、資源配分とはポートフォリオアプローチで知られるように、経営資源の蓄積と配分の意思決定の問題である。さらに、競争戦略とは、競争優位が獲得できるようなポジショニングの決定のことである。と

というのが一般的な構成であるが、一方で、RBV(リソース・バースト・ビュー)という、競争優位を実現するのはポジショニングではなく、個々の企業が保有するユニークで模倣困難なリソースであるという立場もあり、ポーターの競争戦略論と対立している。一方、経営戦略は、全社戦略、事業戦略、機能別戦略といった3つの階層にわけて論じられる。全社戦略とは、主にドメインの決定や資源の配分が重要な要素であり、事業戦略とは事業での競争優位をいかに築くかの問題、機能別戦略とは、財務、人事、マーケティングなど個別の機能に対する資源配分と組織間の関係の問題である。

2. 戦略論からみた企業知財戦略の概念

経営戦略論の枠組みを確認したあとで、企業知財戦略の概念検討を行う。いくつかの切り口が考えられるが、ここでは事業戦略、研究戦略とのかかわりにおける企業知財戦略という捉え方をしたい。まず事業戦略に最もかかわりが深いのは、競争戦略であり、これは、事業をおこなううえで他社が追随できない競争環境上のユニークなポジションを得ることであったが、このことはまさに他社に先駆けて有利な知的財産を確保し、競争優位を確立、持続するということと捉えることができる。このように考えると、戦略的な知的財産の取得は、ポーターの理論そのものであり、あたりまえすぎる嫌いもあるが、これまでそのあたりの指摘はあまりなされていないように思える。そして、ポーターの論説を検討していくと、「競争優位の戦略」の中で、技術リーダーシップ戦略という理論の展開がみられ、「競争相手が真似できないか、(略)などの理由で、技術リードが持続できるなら、技術リーダーシップは好ましい戦略である」としている。従って、知財により技術リーダーシップというポジションととることが、競争戦略における知的財産の側面といえよう。

一方、先に述べたバーニーが提唱している RBV であるが、知的財産は重要な経営資源であり、RBV に代表される資源論アプローチにおいても知的財産は中核的な位置を占めると考えられる。しかしながら、ポーターとバーニーの論争の結果にもみられるように、バーニーの理論は、競争優位をもたらす条件である「価値を生み出すこと」という部分は、ポーターの理論にゆだねており、経営資源は競争優位の持続の条件であるという結果が得られている。そういった意味では、知的財産は、競争優位の持続の条件という側面ももっているといえよう。

結論として、筆者は、戦略論からみた企業知財戦略を次のように捉えたいと考えている。ポーターの競争戦略論は、独創的なポジションを得ることが理論の中核となっている。そして、このポジショニング理論の最も重要な点は、技術以外のことも含めて「競争相手が真似できない」という点にある。従って、知的財産戦略をこのポーター理論に整合的に構築すれば、ある事業をするにあたってその事業を知財で守っているだけでは、ここでの知財戦略ではない。なぜならば、いくら自らが行っている事業を知財で守っても競争相手が別の技術で同じようなパフォーマンスの製品を作れるのであれば、ここでいうポジションを得ていることにはならないからである。従って、知財によりポーターのいうところの技術リーダーシップを得るためには、研究開発の段階で事業を構想し、自社の事業を守るだけではなく、他社

が自社の市場に入ってこられないような独創的なポジションが得られる知的財産を想定したうえで、そのような知的財産が得られるような研究開発を行い、またそのような知的財産に基づく競争優位のもとで事業展開を行うという意味決定が戦略論に基づく知財戦略といえるのではなからうか。簡単にいえば、研究や開発を進めていくなかで事後的に知財を認識し取得するのではなく、競争優位が得られる知財を目指して研究や開発をしていくというやり方が戦略論に即した企業知財戦略ではないかという主張である。

3.日本企業のプラクティスの現状と改革に向けての知財組織戦略

これまで検討してきた企業知財戦略の概念を実際に企業で展開していくには、どのような方法論がありえるのか。その点を検討するため、日本の製造業 18 社について、知的財産部のマネージャークラスに対しインタビュー調査を行った。

まずこれまで検討した企業知財戦略からみた現在の問題としては、次の点を指摘することができる。1) 研究開発戦略や事業戦略に知的財産が考慮されているが、それは、研究開発部門や事業部門、経営部門が独自に取り組んでいるだけである。例えば、研究開発をするときは、研究者が特許調査をすることになっているといった具合である。(専門家である知的財産部のかかわり方は極めて限定的である。会議に同席するだけとか、資料を提供するだけといった企業も多い) 2) また研究開発部門の知財については、知的財産部門がチェックすることになっている企業も多いが、知財の面から研究テーマの変更を求めるなど踏み込んだ意見を知的財産部門がすることはない。総じて、知的財産部門は、研究開発部門や事業部門に対し、あまり発言力がない(地位が低いという言い方もされる)というのが一般的な状況である。基本的には、例えば、研究開発においてどんな特許をとるかは、研究者が決めており、研究を進めていくなかで、事後的に特許として認識している。研究を始める前の段階で行う特許に関する検討は、他社の特許があるかないかの確認であり、自社でどんな特許をとるかという検討はあまり行われない。また、その研究者がおこなう特許調査も内容や程度はその研究者に委ねられていることが多い。

その中で、いくつかの企業では、ここで概念整理した企業知財戦略に近い考え方をもちた試みがみられた。A 社では、知財部門を事業本部化し、研究開発部門、事業部門に特許担当部長を置き、さらに知的財産部門は、研究開発テーマ設定に知財の面から意思決定にかかわっている。B 社では、知的財産部門を経営部門に移し、知的財産部門が技術のマーケティングをした上で、研究開発テーマを設定する取り組みを始めている。C 社では、いくつか研究テーマを選んで、どういう戦略で特許をとっていくかを決めて研究を進めている。あらかじめ決めた特許取得の達成率で知的財産部が評価されている。またこの企業では、事業部門に戦略特許担当者がおり、この研究ではこういう事業をやるからこういった特許をとるようといった指示を研究者に与えている。この他にもいくつかの研究テーマを選んで、どんな特許をとるかを決めたうえで研究を進め、1 年毎に評価をしていく試みをしていく企業はいくつかみられる。但し、これらはすでに実用化がみえ始めたものが多く、研究のアーリーステージでこの方法をとっている企業はまれである。

結論としては、これからの日本の企業知財戦略が目指すべき方向性は次のような内容はないかと思われる。現在、研究開発の重点化というスタンスで戦略的に特許を取得する研究テーマを選んでいるが、本来は研究開発をしていくテーマそのものの選択と集中を行うことが必要である。また、上記の事例でも戦略的な特許の取得は実用化に近いものが多いが、他社に真似のできない独創的なポジションを技術リーダーシップにより得るためには、よりアーリーステージの研究開発テーマを知財の面から見極めていくスキルの蓄積が重要である。一方、そのような試みを実行していくためには、知財部門がもっとリーダーシップを取れるような組織機構を構築し、また知財部門自身も能力を高め、他部門と深く連携していくことが必要である(例えば、知財部門には事業性を判断できるようなマーケティング機能はない)。インタビューでも知財部主導でやってみたいがいまの組織体制ではできないという声が多く聞かれた。従って、まずは始めるべきは、端的に言えば、「知財リーダーシップ」とでもいうべき体制づくりではないかと思われる。

参考文献

- A・D・チャンドラーJr『経営戦略と組織』実業の日本社、1967年
石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣、1996年
榎原清則『経営学入門』日経新聞社 2002年
岡田正大「RBVの可能性 ポーターvs.バーニー論争の構図」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2001年5月
M.E.ポーター『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年