

知的財産：単なる「権利」から経営の「羅針盤」へ―日刊工業新聞連載「知財で読み解く」が示す、日本企業が勝ち抜くための5つの視点

Gemini

序論：なぜ今、改めて「知財戦略」が経営の中核に据えられるべきなのか

「失われた 30 年」という言葉に象徴されるように、日本経済は長らく停滞感に苛まれてきた。この状況を打破するべく、スタートアップをはじめとする推進力のある企業が新たな成長事業を創出し、経済を牽引することが強く期待されている¹。しかし、その成長を真に持続可能で高収益なものにするための強力なツールが、多くの企業で未だ十分に活用されていない。それが「知的財産」である。

従来、知的財産（知財）は、法務部門や知財部が管理する「権利」や「防御策」として、どちらかといえば受け身の役割を担うことが多かった。しかし、事業環境が複雑化し、技術革新のスピードが加速する現代において、その位置付けは根本的に変わりつつある。知財はもはや単なる法的資産ではなく、事業の方向性を定め、競争優位を築き、企業価値を最大化するための、経営の中核に据えられるべき「羅針盤」としての役割を担う。

この重要なパラダイムシフトを解き明かすべく、日刊工業新聞で連載されたのが「知財で読み解く」シリーズである。本シリーズでは、独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）に所属する第一線の知財戦略エキスパートたちが、それぞれの専門分野から現代ビジネスが直面する喫緊の課題を読み解き、具体的な戦略を提示している。

本稿では、この全 5 回の連載を統合的に分析し、各記事が示す個別の戦略を解説するとともに、シリーズ全体を貫く、日本企業が未来を勝ち抜くための統合的アプローチを明らかにする。連載が取り上げるのは、市場創造（オープン&クローズ戦略）、市場防衛（模倣品対

策)、新技術への対応(生成 AI)、成長加速(スタートアップ戦略)、そして戦略的情報管理(開示と秘匿)という、現代の企業経営者が直面する 5 つの重要な視点である。これらは独立したテーマでありながら、相互に密接に関連し、一つの大きな戦略体系を形成している。

以下の表は、シリーズの全体像を俯瞰したものである。

回 (Part)	記事タイトル (Article Title)	執筆エキスパート (Expert Author)	主要テーマ (Key Theme)	主な対象となる経営課題 (Primary Business Challenge Addressed)
1	オープン&クローズ戦略	戸崎 善博	市場拡大と利益確保の両立	新規事業の収益モデル構築
2	経営視点の模倣品対策	松島 重夫	ブランド価値と市場シェアの防衛	グローバル e コマースにおけるブランド毀損
3	生成 AI めぐるリスク	幸谷 泰造	新技術導入に伴う法的・事業リスク管理	AI 活用のための社内ルールとガバナンス
4	創薬ベンチャーの戦略	安藤 治孝	知財を梃子にした資金調達と事業提携	研究開発型スタートアップの資金調達
5	開示と秘匿の境界線	濱野 廣明	技術的優位性の戦略的情報管理	展示会・商談での技術情報開示レベルの判断

この構成は、単なるトピックの羅列ではない。そこには、事業のライフサイクルに沿った巧み

な物語構造が隠されている。まず第1回で市場を「創造」し、第2回でその市場を模倣品から「防衛」する。そして第3回では、既存のルールを破壊しかねない「新技術の波」に対応し、第4回ではイノベーションの源泉である「スタートアップの成長」を加速させる。最後に第5回では、これら全ての活動の根底に流れる「情報管理」という普遍的な戦略的判断を問いかける。本稿は、この論理的な流れに沿って、5人のエキスパートが示す知見を深く掘り下げていく。

5 人のエキスパートが解き明かす、現代ビジネスの重要課題

第1の視点：オープン&クローズ戦略 — 市場創造と高収益を両立させる知恵

多くの日本企業が直面してきた根源的な課題がある。それは、画期的な技術で新しい市場を切り拓いても、やがて技術がコモディティ化し、他国の安価な製品との価格競争に巻き込まれ、市場シェアを失ってしまうというものだ。このデジタル製品分野における苦い反省から生まれたのが、INPITの戸崎善博氏が提唱する「オープン&クローズ戦略」である¹。

この戦略の核心は、技術の一部を規格化などで「オープン」にすることで市場全体の拡大を促し、参加者を増やす一方で、競争優位の源泉となる核心部分を特許やノウハウとして「クローズ」に保つことで、他社の追随を許さず高収益を確保するという、二律背反を両立させる知恵にある¹。

その成功事例として、記事では1990年代のパナソニック（当時、松下電器産業）によるDVC（デジタルビデオカセット）事業が挙げられている。

- **オープン戦略:** 映像信号をデジタル記録する統一規格「DVC」を策定し、多くの企業が参入できる環境を整えた。これにより、アナログ時代にVHS-C方式と8mm方式で分裂していた市場がデジタルで統一され、急速に市場が拡大した¹。
- **クローズ戦略:** パナソニックの真の強みはここにあった。膨大な特許ポートフォリオに加え、他社が模倣できない2つの「クローズ領域」を構築した。一つは、テープの製造設備を内製化し、外部に販売しなかったこと。もう一つは、安定した品質のテープを低コストで大量生産するための製造ノウハウ（プロセス技術）である。これらが極めて高い参入障

壁となり、他社のキャッチアップを困難にした¹。

この戦略の有効性は、同時期のディスク事業との比較で一層明らかになる。ディスク業界では、高性能な製造設備が専門メーカーから誰でも購入できる「商品」として市場に流通していた。その結果、台湾企業などが最新の製造ラインを導入して瞬く間に市場に参入し、激しい価格競争によって日本のパイオニア企業は苦境に追い込まれた¹。

この事例が示すのは、製品の設計に関する特許だけでなく、その製品を「いかにして作るか」という製造プロセスや製造設備に関する知財がいかに重要かという点である。真の競争優位性は、製品そのものよりも、バリューチェーンの上流に位置する「作り方」にこそ宿る場合がある。これは、EV バッテリーや半導体、先端材料といった現代の基幹産業においても極めて重要な示唆を与える。企業の知財戦略は、最終製品だけでなく、それを生み出す製造プロセス全体を俯瞰して設計されなければならない。

また、何をオープンにし、何をクローズにするかという判断は固定的ではない。市場や技術の進化に応じて見直されるべき動的なバランス感覚が求められる。この「戦略的な情報管理」という視点は、後述する第5回の「開示と秘匿の境界線」のテーマとも深く共鳴している。

第2の視点：模倣品対策 — デジタル時代のブランドと市場を守る経営判断

グローバルな電子商取引（e コマース）の拡大は、企業に新たな販路をもたらした一方で、深刻な副作用を生み出した。それが、模倣品の氾濫である。特許庁の調査によれば、世界の模倣品の76%が中国・香港から供給されており、EC サイト上では正規品と模倣品が混在し、消費者が簡単に見分けられない状況が生まれている¹。

INPIT の松島重夫氏は、四半世紀にわたり模倣品問題の最前線に立ってきた経験から、従来の「もぐら叩き」のような事後対応では不十分だと警鐘を鳴らす。氏が担当した案件では、EC サイトで正規品より安価な模倣品を購入した顧客からの苦情が、日本の正規品メーカーに殺到するという事態が発生した¹。これは単なる売上の逸失にとどまらず、ブランド価値を著しく毀損し、最悪の場合は市場そのものを失いかねない経営上の重大リスクである。

松島氏は、特に経営資源の限られる中小企業にとって有効な「経営視点の模倣品対策」として、以下の7つの統合的なアプローチを提言している¹。

1. **事業戦略の見直し:** e コマースでの直販や信頼できる代理店経由に絞るなど、販売チャネル自体を再設計する。
2. **先回りした権利取得:** 模倣被害が想定される国で、外国出願補助金などを活用し、侵害立

証が比較的容易な商標権や意匠権をあらかじめ取得・保全する。

3. **行政機関の活用:** 取得した権利に基づき、オンラインでの削除要求（NTD）だけでなく、中国の税関（海関）や市場监督管理局による摘発（レイド）といった、より強力な行政措置を積極的に活用する。
4. **模倣困難な製品設計:** 製品自体に、模倣されにくく、真贋鑑定が容易な工夫を凝らす。
5. **真贋判定ツールの導入:** 真正品に鑑定用のシリアルナンバー入りシールなどを添付する。
6. **顧客への啓発活動:** 自社サイトやプレスリリースを通じて、模倣品への注意を積極的に呼びかける。
7. **現地パートナーとの連携:** 信頼できる現地の販売代理店などと協力し、対策にあたる。

このフレームワークが示す重要な点は、模倣品対策がもはや法務部門だけの問題ではなく、経営、事業開発、研究開発、マーケティングといった全部門に関わるべき「全社的な経営課題」であるという認識の転換である。例えば、製品設計の変更（4）や販売チャネルの見直し（1）は、法務担当者だけでは決断できない、まさしく経営判断そのものである。模倣品対策のコストを単なる「費用」と捉えるのではなく、ブランド価値と市場シェアを守るための「戦略的投資」として位置づけ、経営計画に組み込む必要がある。

さらに、中国における「レイド」の重要性を指摘している点は、グローバルな知財戦略の現実を浮き彫りにする¹。自国の法制度を基準に考えるのではなく、脅威が発生している国の法制度や行政運用の実態に即した、テーラーメイドの戦略を構築することの重要性を示している。

第3の視点：生成AIのリスクと機会 — 新技術を『武器』に変える知財リテラシー

生成AIの急速な発展は、働き方や生活に革命的な変化をもたらす一方で、知的財産をめぐる未曾有のリスクを顕在化させている。弁護士・弁理士でもあるINPITの幸谷泰造氏は、法的枠組みの整備が技術の進化に追いついていない現状を指摘し、企業が自律的にガバナンスを構築しなければ、深刻な紛争に発展しかねないと警告する¹。

記事では、企業が直面する主要な3つの知財リスクが整理されている。

1. **著作権侵害リスク:** AIが学習データに含まれる既存の著作物を無断で利用し、生成物がそれに酷似した場合、著作権侵害となる可能性がある。米国で作家がAI企業を提訴し高額な支払いで合意したとされる事例や、中国でAI生成画像がウルトラマンに酷似しているとして著作権侵害が認められた判決は、このリスクが現実のものであることを示している¹。
2. **著作権帰属リスク:** 著作権法は人間の創作活動を前提としているため、AIが自律的に生成

した成果物に著作権が発生するかは不明確である。これにより、例えば外部にデザイン作成を委託し著作権の譲渡を受けたつもりが、実際には委託先が生成 AI を利用していたために著作権自体が存在せず、意図した権利移転が行われないという契約上のリスクが生じる¹⁾。

3. **営業秘密の流出リスク:** 業務効率化のために生成 AI を利用する際、入力するプロンプトに注意が必要である。例えば、未公開の発明内容や機密性の高い経営データを要約させたり、分析させたりした場合、その情報が AI の学習データとして外部に利用され、意図せず流出してしまう懸念がある¹⁾。

これらのリスクは、もはや研究開発部門や知財部門といった専門部署だけのものではない。マーケティング担当者が広告コピーを、営業担当者がプレゼン資料を、経営企画担当者が市場分析レポートを生成 AI で作成するなど、今やあらゆる従業員が日常業務で AI に触れる可能性がある。これは、組織全体にわたって IP リスクの「発生源」が拡散したことを意味する。

この新たな脅威に対し、幸谷氏は企業が取るべき対策として、①生成物の権利帰属などを定めた社内規程の整備と全社的なリテラシー向上、②AI サービス提供者との契約条項の精査、③類似画像検索などの技術的フィルタリングの導入、といったガバナンス体制の構築が不可欠であると説く¹⁾。

これは、AI ツールの導入が単なる IT 調達の問題ではなく、知財戦略上の重要な意思決定であることを示唆している。安価なパブリック AI サービスを利用する利便性と、高価でもセキュリティが担保されたプライベートな AI 環境を構築する安全性のトレードオフを、IP リスクの観点から評価することが経営者に求められている。サイバーセキュリティ対策と同様に、全社的な「IP ハイジーン（衛生管理）」の意識を浸透させられるかが、AI 時代における企業の競争力を左右する。

第4の視点：スタートアップの生命線 ―特許が拓く創薬ベンチャーの成長戦略

売上ゼロの状態、莫大な研究開発費と長い年月を要する――。創薬やバイオテクノロジー分野のスタートアップにとって、この厳しい現実を乗り越え、事業を成長させるための生命線とは何か。バイオベンチャーでの実務経験が豊富な INPIT の安藤治孝氏は、その答えは明確に「知的財産、特に特許である」と断言する¹⁾。

製薬企業が基礎研究から販売までを自社で完結させる垂直統合モデルであるのに対し、創薬ベンチャーの多くは、特定の技術シーズに特化し、開発の初期段階から臨床試験のいずれかの段階で大手製薬企業との提携（導出）や買収（M&A）によって事業を成立させるビジネスモデル

を採用している¹。このモデルにおいて、特許は単なる「権利」以上の、2つの重要な役割を果たす「切り札」となる。

- **提携先（製薬企業）に対して:** 製薬企業は常に自社の製品パイプラインを補完する有望な技術を探している。特許によって独占的に保護された創薬ベンチャーの技術シーズは、共同研究やライセンス契約の「基盤」となり、提携先としての魅力を飛躍的に高める¹。
- **投資家に対して:** 投資家にとって、特許は事業価値を客観的に証明する重要な指標となる。第三者機関である特許庁の審査を経て成立した特許は、その技術の新規性や独自性を担保し、競合に対する参入障壁の高さを証明する。これにより、投資家は将来の市場での優位性を判断しやすくなり、投資リスクが低減される¹。

つまり、創薬ベンチャーにとって特許は、技術という無形のアイデアを、提携や投資の交渉の場で通用する「価値の共通言語」へと変換する装置なのである。山中伸弥教授のiPS細胞技術を基にしたクオリプス社の実用化の動きや、バイオベンチャーの草分けであるジェネンテック社の成功は、このモデルの有効性を物語っている¹。

安藤氏は、資金や人材が不足しがちなスタートアップでは知財戦略が後回しにされ、結果として交渉の場で利益を最大化できていないケースが多いと指摘する。そして、INPITでの支援経験から、単にコア技術の基本特許を取得するだけでなく、用途特許などの周辺技術も含めて「なるべく広い範囲で権利化を目指す」ポートフォリオ戦略の重要性を助言している¹。

これは、単一の強力な特許だけでなく、複数の特許で網を張る「パテント・シケット（特許の 덩불）」を形成することで、競合他社が回避して類似技術を開発することを困難にし、交渉力を最大化する戦略である。国がスタートアップの特許取得を支援することは、個々の企業を助けるだけでなく、大学の研究成果が投資や提携を通じて商業化へと繋がる、国全体のイノベーション・エコシステム全体の効率性とダイナミズムを高めるための戦略的投資と言えるだろう。

第5の視点：開示と秘匿の境界線 — 技術を『魅せ』、かつ『守る』ブラックボックス戦略

自社の優れた技術をアピールしてビジネスチャンスをつかみたい。しかし、情報を開示しすぎれば、競合に技術の核心を盗まれ、競争優位を失ってしまう。このジレンマは、特に中小企業やスタートアップが展示会や商談の場で常に直面する問題である。INPITの濱野廣明氏は、この「開示と秘匿の境界線」をいかに設定するかという問題、すなわち「ブラックボックス戦略」の重要性を説く¹。

氏は、中国の故事「囊中之錐（のうちゅうのきり）」（袋の中の錐は、何もしなくても先端が

突き出てくる)を引用し、大阪・関西万博のような大きな舞台は、優れた技術を持つ企業にとって絶好の機会(囊)であると同時に、競合他社も注視するリスクの高い場でもあると指摘する¹⁾。問題は、錐の「先端」だけを効果的に見せて興味を引きつけ、本体(技術の核心)は袋の中に隠しておく、その絶妙な線引きをいかに判断するかである。

濱野氏は、この戦略的判断を下すための具体的な判断項目として、以下の8つを挙げている¹⁾。

- リバースエンジニアリング耐性
- キャッチアップ耐性
- 技術ライフサイクル
- 侵害発見困難性
- 侵害立証困難性
- 競合企業のメンタリティ
- 秘匿管理リソース(人的・金銭的制約)
- 権利行使の体力

これらの項目は、技術的な側面(分解・分析の難しさ)だけでなく、市場環境(競合の技術力)や自社の経営体力(訴訟を起こす力)までをも含んだ、総合的なフレームワークとなっている。例えば、材料技術や加工法は比較的秘匿しやすいが、分解・分析が容易なBtoC製品のシステム技術などは判断が難しい¹⁾。

このブラックボックス戦略は、本質的に「特許」と「営業秘密(ノウハウ)」という2つの知財保護制度のどちらを選択するかという経営判断に他ならない。特許は、技術内容を完全に公開する代償として、20年間の独占権を得る制度である。一方、営業秘密は、秘密に管理し続ける限り永久に保護されうるが、他社が独自に開発したりリバースエンジニアリングで解明したりした場合は、何ら権利を主張できない。

濱野氏が強調するのは、「ビジネスチャンスを優先してしまう」中小企業の多くが、この重要な戦略的判断の必要性自体を認識していないという現実である¹⁾。開示のリスクを認識し、ビジネスの重要なターニングポイントで一度「立ち止まって考える」ことができるか否か。その差が、長期的な企業の競争力を大きく左右する。この視点は、第1回で見たパナソニックのDVC事業における「製造ノウハウの秘匿」というクローズ戦略とも通底しており、知財戦略における情報管理の普遍的な重要性を示している。

総括：「知財で読み解く」シリーズが示す、未来を勝ち抜くための統合的アプローチ

ここまで、日刊工業新聞の連載「知財で読み解く」で示された 5 つの視点を個別に見てきた。しかし、本シリーズの真価は、これらが相互に連携し、一つの統合的な戦略体系を構成している点にある。

例えば、ある創薬ベンチャー（第 4 の視点）を想像してみよう。彼らは、投資家との面談や製薬企業との提携交渉の場で、自社の技術の魅力を伝えなければならない。その際、どこまで情報を開示し、どこからを秘密にするかという「ブラックボックス戦略」（第 5 の視点）が極めて重要になる。彼らのビジネスモデルそのものが、技術の一部をオープンにし（論文発表など）、核心部分を特許でクローズにする「オープン&クローズ戦略」（第 1 の視点）に基づいているかもしれない。そして、研究開発の過程では、機密情報を漏洩させないよう「生成 AI」の利用（第 3 の視点）に細心の注意を払い、将来上市する製品が市場で成功した暁には、必ずや現れるであろう「模倣品対策」（第 2 の視点）も今のうちから想定しておく必要がある。

このように、現代の企業経営は、これら 5 つの課題が複雑に絡み合った中で舵取りを求められる。本シリーズが示すのは、知的財産がもはや法務部門の専門領域ではなく、研究開発、マーケティング、財務、国際展開といったあらゆる企業活動の意思決定を導く「羅針盤」として、経営の中枢に位置づけられなければならないという、時代の要請である。

「失われた 30 年」からの脱却が叫ばれる今、日本企業に求められているのは、過去の成功体験の延長線上にはない、新たな価値創造のモデルである。その鍵を握るのが、知的財産を単なる「権利」として守るのではなく、事業を創造し、成長を加速させ、競争優位を築くための「戦略的武器」として使いこなす経営の意志とリテラシーである。「知財で読み解く」シリーズは、そのための具体的な指針と深い洞察を提供する、すべてのビジネスリーダーにとって必読の書と言えるだろう。

引用文献

1. 100885456.pdf