

知財の力で経営を強化！5つの視点から見る知財戦略の重要性

導入

ビジネスやスタートアップの世界で、自社の技術やブランドをどう守り育てるかは重要な課題です。その鍵となるツールの一つが「知的財産（知財）」です^①。適切に知財を活用すれば、高い収益性と成長性を備えた事業展開も夢ではありません^①。実際、知財戦略を経営に取り入れることで競争優位を維持し、新たなビジネスチャンスを掴んだ企業も数多く存在します。とはいえ、知財というと専門的で難しいイメージがあるかもしれません。そこで今回は、「**知財の活用が経営にどう役立つか**」をテーマにした全5回の連載記事『知財で読み解く』をご紹介します。この連載は日刊工業新聞に掲載されたもので、執筆者はいずれも企業の現場で知財戦略に携わってきた経験を持つINPIT（工業所有権情報・研修館）の**知財戦略エキスパート**たちです^②。彼らの専門性と現場視点を活かしたコラムから、知財戦略の重要性と実践的なヒントを学んでみましょう。

第1回: オープン＆クローズ戦略 ～拡大市場で高収益守る～（戸崎善博）

第1回では、「**オープン＆クローズ戦略**」というキーワードが登場します。一見相反する「オープン（開放）」と「クローズ（秘匿）」を組み合わせることで、市場を拡大しつつ高収益を確保しようという戦略です^③。具体例として取り上げられたのが、1990年代の**デジタルビデオカセット規格（DVC）**の事例です。DVCでは業界統一の標準規格を策定し（オープン戦略）、各社が共通規格の製品を作れるようにすることで市場全体を急速に拡大させました。一方で、そのテープ媒体の製造設備やプロセスについては各社（特に松下電器産業＝現パナソニック）が自社開発し外部には公開しないようにしました（クローズ戦略）^{③④}。この結果、日本企業は標準化による市場拡大の恩恵を受けながらも、肝心の製造ノウハウは社外に出さず参入障壁とすることで、高いシェアと収益率を維持できたのです^⑤。実際、パナソニックは膨大な特許ポートフォリオと製造ノウハウの内製化によって低コスト・高品質生産を実現し、DVCテープで**世界シェア約8割**を獲得するまでになったと紹介されています^⑤。まさに「オープンにして広げ、クローズして守る」戦略の威力を示す好例と言えるでしょう。^③

筆者の**戸崎善博氏**は、パナソニックにおいて技術開発やライセンス業務に長年従事し、大学発ベンチャー支援なども経験してきた知財のプロフェッショナルです^⑥。その豊富な経験を背景に、本稿では日本企業が市場標準を味方につけつつ自社の高収益を守り抜くための方策を解説しています。オープン＆クローズ戦略は、技術や製品を闇雲に秘匿するのではなく、「**出すところは出し、守るところは守る**」というメリハリの利いた知財戦略であり、グローバル競争の中で自社の強みを最大化するヒントとして紹介されています。

第2回: 経営視点の模倣品対策 ～eコマース戦略見直しを～（松島重夫）

第2回のテーマは、企業の**模倣品対策**です。近年、自社ブランドの商品を模倣した粗悪品が市場に出回り、企業の信用と売上を脅かすケースが後を絶ちません。その**76%もの模倣品が中国・香港から供給されている**というデータも特許庁の調査で報告されています^⑦。とりわけインターネット上の電子商取引（EC）の普及により、正規品と偽物が同じプラットフォーム上で並んで販売されてしまう事態も発生しています^⑧。筆者が実際に対応したケースでも、大手ECサイトで正規品と見分けのつかない偽物が安価に売られ、それと知らず購入した消費者から正規メーカーに苦情が殺到するという被害が起きました^⑨。こうした事態に企業はどう臨むべきなのでしょう。

松島氏は、模倣品対策を単なる法務対応ではなく「**経営視点**」で捉え直すことを提言しています。そのためにはまず、自社の商品戦略・販売戦略を点検することが出発点になります。例えば海外市場に展開するなら、現地で商標権や意匠権を取得しておき行政摘発（レイド）に備えることが重要です¹⁰。中国では裁判よりも税関や市場監督局による**行政摘発（Raid）**が模倣品排除の主流となっているため、権利侵害を訴えやすい商標・意匠の権利保有が効果的と指摘されています¹⁰。模倣品はブランドを毀損し、最悪の場合市場そのものを失わせるリスクもあります¹¹。資金・人材に限りのある中小企業にとっては頭の痛い問題ですが、だからこそ発想を転換した賢い対策が必要です。

具体的な対策として、次の7つのポイントが挙げられています¹²¹³。

1. **事業戦略の見直し** – 模倣品被害の観点から、特にEC販売の戦略を再検討する。
2. **海外での権利取得** – 海外展開先（予定も含む）で商標権・意匠権などを取得・維持する（外国出願補助金の活用も検討）。
3. **行政措置の活用** – 権利に基づき、ECサイトへの削除要請（NTD）に加え各国行政機関による摘発（レイド）を補助金等で実施する。
4. **製品設計の工夫** – 模倣されにくく、かつ真贋判定をしやすい製品となるようデザインや技術面で工夫する。
5. **真贋判定手段の付与** – 正規品であることを証明できるホログラムシールなど暗号入りのマークを製品に付ける。
6. **顧客への注意喚起** – 自社サイトや新聞広告などを通じ、模倣品に対する注意喚起を行う。
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・パートナーと協力し、模倣品情報の収集や排除に努める。

以上のように、**技術面・権利面・販売面から総合的に模倣品対策を講じることが求められます**。筆者の松島重夫氏は、民間企業の知財部門などで四半世紀以上にわたり模倣品問題に向き合ってきたベテランです¹⁴。その経験から、中小企業でも実践しやすい現実的な対策を提案している点に注目してください。模倣品被害は「モグラ叩き」にも例えられますが¹¹、経営戦略の一環として知財を活用しつつ継続的に対応することが、ブランドを守り企業の信頼を築く上で不可欠だというメッセージが伝わってきます。

第3回: 生成AIめぐるリスク ～利用時のルール作りカギ～（幸谷泰造）

第3回では、話題の**生成AI（Generative AI）**に関する知財リスクがテーマです。近年、文章や画像、音声などを自動生成するAI技術が飛躍的に発展し、ビジネスにも日常生活にも大きなインパクトを与えています。しかしその一方で、知的財産にまつわる**新たなリスク**が急速に顕在化しており、法整備も追いついていない状況です¹⁵。記事では特に重要なリスクとして次の3点が挙げられています¹⁶¹⁷。

1. **著作権侵害のリスク** – 生成AIの**学習**や**生成物**が第三者の著作権を侵害する可能性があります。実際、米国では作家の書籍が無断でAI学習に使われたとして大手AI企業が訴えられ、15億ドルの巨額和解に至るケースが報じられました。また中国でも、AI生成の画像が有名キャラクター「ウルトラマン」に酷似していたとして**著作権侵害が認定された判決**が出ています¹⁸。日本の著作権法はAI学習について比較的柔軟な利用規定がありますが、生成物が既存作品と酷似している場合は侵害リスクが残ります。INPITにも「特定の画家の画風を模倣したAI画像は著作権侵害になるか？」といった相談が増えており¹⁹、今後同様の紛争が日本でも増加しかねないと警鐘を鳴らしています。
2. **著作権の帰属（著作物性）のリスク** – AIが作り出したコンテンツの著作権を誰が持つのか、不明確である点です²⁰。現行の著作権法は人間の創作を前提としているため、AI生成物が法的に「著作物」と認められるかは定まっていません。場合によっては、例えば**外注で依頼した画像が実はAIで自動生成されていて著作権が発生せず、譲渡契約が無効に終わる**といったトラブルも起こり得ます²¹。将来的にはこの権利帰属を巡って新たな争いが起こる可能性があります。
3. **営業秘密の流出リスク** – 業務で生成AIを使う際に、自社の機密情報が漏洩してしまう危険です。近頃は先行技術調査や特許明細書の作成支援に生成AIを使うサービスも登場していますが、もし**発明内容**

など機密情報をそのままAIに入力した場合、サービス次第では外部に利用されてしまう恐れがあります¹⁷。つまり、知らぬ間に自社の企業秘密がAIの学習データとして拡散してしまうリスクがあるのです。

幸谷氏は、これら新しい課題に企業がどう備えるべきかについて具体的な提言をしています。企業が生成AIを安全に活用するためのポイントとして、次のような対策が欠かせないと強調します²²。

- ・**社内ルール整備とリテラシー向上** – AI生成物の権利帰属を明確化する社内規程を設け、社員に対する教育を徹底すること²²。誰の著作物が不明瞭なまま利用しないようガイドラインを定めます。
- ・**契約条項の精査** – 利用する生成AIサービスの利用規約や契約条件を確認・見直し、データの取り扱いや権利関係について不利がないかチェックすること²²。サービス提供側との契約で機密保持や権利帰属について十分な取り決めを行います。
- ・**技術的フィルタリングの導入** – 権利侵害リスクを低減するために、生成物に既存コンテンツとの類似がないか**技術的にチェックする仕組み**を導入すること²³。例えば、画像生成AIであれば類似画像検索を、文章生成AIであればファクトチェックや盗用検知ツールを組み合わせ、問題のある出力を弾く工夫です。

INPITでもこれらの観点を念頭に企業への支援を行っているとのこと²⁴、現状では法整備が追いつかない部分を各社が自主的なルールと技術でカバーしていく必要があることが分かります。幸谷氏は「**生成AIは新たな可能性を切り開く一方、知財リスクを軽視すれば深刻な紛争に発展しかねない**」と述べ、利用者側が正しくリスクを認識し適切な対応を取る重要性を訴えています²⁵。

筆者の幸谷泰造氏は、弁護士かつ弁理士という法律と知財両面の資格を持ち、国内電機メーカーの知財部での特許実務から法律事務所での特許訴訟、スタートアップの知財戦略支援やM&A時のデューデリジェンスまで幅広い経験を積んできた専門家です²⁶。その豊富な知見をもとに、急速に広がる生成AI活用の光と影を冷静に分析し、「**ルール作りこそが鍵**」であると指摘しています。新技術を恐れるのではなく、適切にリスク管理しながら活用することが、これからの企業経営に求められていると言えるでしょう。

第4回: 創薬ベンチャーの戦略～競争力強化、カギは特許～（安藤治孝）

第4回では、バイオ・医薬品分野の**創薬ベンチャー**に焦点を当て、知財戦略、特に**特許**の重要性について語られています。創薬ベンチャーとは、新薬の種（シーズ）や独自技術を持ち、それを医薬品として実用化することを目指すベンチャー企業です。その源流は1970年代米国のジェネンテックにさかのぼり、遺伝子組換え技術でインスリン製造に成功したことから始まったと紹介されています²⁷。日本でも1990年代後半から大学発ベンチャーを含む創薬ベンチャーが数多く誕生し、2000年代には次々と株式上場するまでに成長しました²⁸。近年ではベンチャーが自社の特許や技術を製薬大手にライセンス提供する「**導出**」（アウトライセンス）も増えてきています²⁸。まさに創薬ベンチャーは、新しい医療技術を生み出す源泉として存在感を高めているのです。

こうした創薬ベンチャーにとって、**知財戦略は競争力強化の要**となります。記事では、まず理想的な戦略として「**事業の成長に合わせた知財ポートフォリオの構築**」が挙げられています²⁹。具体的には、コアとなる基幹技術について強力な基本特許を取得し、それに付随する用途特許や改良特許など周辺技術も含めて幅広く権利化しておくことが望ましいとしています³⁰。そうすることで、自社の技術領域に厚みのある特許網を張り巡らし、他社が簡単には真似できない独自ポジションを築けます。しかし実際には、資金や人材に限りがあるベンチャーでは知財戦略が後回しにされがちで、その結果、せっかくの優れた技術も十分な特許で守られておらず、製薬会社との提携交渉や投資家からの評価で不利になるケースも多いといいます³¹。安藤氏によれば、創薬ベンチャーの支援現場でも「もっと早く広く特許を押さえておけば…」という相談が後を絶たないとのこと。そこでINPITの知財戦略エキスパートとしては、「**なるべく広い範囲で権利化を目指すよう助**

言している」そうです³²。将来を見据え、知財を**武器**にして競争力を高めるためには、多少コストや手間がかかっても初期段階から戦略的に特許取得を進めることが肝要だというメッセージです。

次に、創薬ベンチャーのビジネスモデルを語る上で欠かせないのが**製薬大企業との違い**です³³。記事では、この違いを理解することが知財戦略立案にも重要だと説明されています。一般に、武田薬品や塩野義製薬といった製薬会社は基礎研究から臨床開発、製造販売、市販後の安全対策まで**すべて自社で完結**させる垂直統合型のモデルを持っています³³。一方で創薬ベンチャーは、自社の得意な技術やシーズに経営資源を集中し、臨床試験の途中まで製品化を進めた後は、**大手製薬企業との提携や導出（ライセンス提供）、あるいは買収されることによって新薬の実用化・市場投入を図るのが一般的**です³⁴。つまり、自ら最終製品を売のではなく、技術そのものを売る・ライセンスすることで収益化するモデルと言えます。そのため創薬ベンチャーは通常、自社製品の売上がない中で巨額の研究開発投資が必要になります。そこで頼りになるのが大手との共同開発契約や投資家からの出資ですが、**その交渉における重要な「切り札」こそ知財、特に特許**なのです³⁵。

安藤氏は、製薬企業とベンチャー双方の視点からその理由を解説しています。一つは**製薬企業側の論理**です。大手製薬は自社パイプライン（開発中の新薬候補群）を強化するために、常に外部の優れた技術シーズを探しています。その際、創薬ベンチャーが持つ技術が**特許でしっかり保護されている**ことは、「共同研究や提携の基盤」となり得ます³⁶。権利で守られているからこそ安心して共同開発に踏み切れるうえ、将来その技術が市場化された際にも独占的に活用できる見通しが立つからです。要するに、特許で守られた技術は**提携先にとって魅力を高める武器**になるわけです³⁷。もう一つは**投資家側の視点**です。ベンチャーキャピタルなど投資家は、企業の知的財産を客観的な価値の裏付けとして重視します。特許出願件数や権利範囲は、その企業の技術の独自性や競合との差別化を示す指標となり³⁸、ひいては「この技術は将来の市場で優位に立てるか」を判断する材料ともなります³⁸。極端に言えば、**知財の充実度がそのまま企業評価や資金調達力に直結する**世界なのです。

筆者の**安藤治孝氏**は、異なる業種のメーカーや創薬ベンチャー、治験支援企業などで知財・法務・ライセンス・M&Aに携わり、バイオベンチャーの業界団体でも10年以上活躍してきた経歴を持つ専門家です³⁹。現在はスタートアップや大学への知財戦略支援、企業への営業秘密管理支援に従事しており、その豊富な経験から創薬ベンチャーならではの課題と戦略に精通しています³⁹。記事では、そうした視点から「**特許こそが競争力強化のカギ**」であることを強く訴えています。創薬ベンチャーのみならず、技術を武器に戦うすべてのスタートアップに通じる示唆として、**事業戦略と知財戦略を一体化させる重要性**を教えてくれる内容です。

第5回: 開示と秘匿の境界線 ～万博出展、リスク対策支援～（濱野廣明）

連載の最後、第5回は「**開示と秘匿の境界線**」と題し、企業が自社の新技術を公開するときどこまで見せ、どこからを秘匿すべきかという悩ましいテーマが取り上げられています。特に2025年開催の大阪・関西万博を例に、中小企業やスタートアップが革新的な技術を展示会で披露する際の**知財リスク**にスポットが当てられました。筆者の濱野氏は万博開幕の約1年前から、この万博に関連して**30社ほどの出展支援**に携わったそうです⁴⁰⁴¹。万博のような大規模イベントは、企業にとって自慢の技術（優れたアイデアや製品＝「**囊中の錐**」の**錐先**）を世に示す絶好のチャンスです⁴¹。実際、記事によれば**中小企業は主に自社の新技術と持てる技術力を、スタートアップは新技術と社会課題へのソリューション提案**を展示していたとのこと⁴¹。展示会を通じて自社の技術が評価され、新たなビジネスに繋がるというメリットは非常に大きく、その意味で万博は「種まき」の場にもなります⁴⁰。

しかしその**メリットの裏にはリスクも潜む**と濱野氏は指摘します。万博のように一般公開の場では、来場者の中に自社の**競合他社や将来の競合になり得る企業関係者**も当然ながら含まれています⁴²。自社ブースで披露した新技術は、競合の目にどう映るでしょうか？ 記事では、「自社の展示が競合他社に新技術開発のヒントを与えてしまったり、同じコンセプトの製品開発に着手される恐れもある」と注意を促しています⁴²。

そのため、展示会では「見せすぎない」工夫が必要ですし、出展前に関連する特許出願を済ませておくのは企業にとって常識的な備えと言えます⁴³。とはいえ、実際に企業が頭を悩ませるのは「何をどこまで開示し、どこから秘匿するか」という線引き（ブラックボックス戦略の判断）だといいます⁴⁴。

濱野氏は支援者として各社の技術内容を詳細にヒアリングし、過去の経験も踏まえて「競合他社がその技術进行分析できる可能性」を推測しながらアドバイスを行ったそうです⁴⁵。判断のポイントはいくつかあります。例えば材料の配合や加工プロセスなど社内ノウハウが強みとなっている場合、その部分は外から容易に真似できないため比較的秘匿しやすいと言えます⁴⁶。一方で、消費者向け製品のように展示品そのものを分解・分析されてしまう可能性が高い場合、何を見せるかの判断は格段に難しくなります⁴⁶。また昨今は分析技術も日進月歩で高度化しているため、「今は隠せているつもりでも、数年後には解析されてしまう」というケースも考えねばなりません⁴⁷。要するに、ブラックボックス（企業秘密）として守るか特許公開するかは判断は技術の種類や競合の技術力・リソースによって変わり、常に最新動向を踏まえて見直す必要があるのです⁴⁷。

さらに記事では、中小企業にありがちな傾向として「目の前のビジネスチャンスを優先するあまり、リスク認識が甘くなりがち」な点にも触れています⁴⁸。確かに、せっかく得た展示機会で目一杯アピールしたい気持ちは理解できます。しかし、そこで一度立ち止まって「この情報を公開して本当に大丈夫か？」と考えられるかどうか、後々の明暗を分ける可能性があります⁴⁹。濱野氏は「開示リスクを認識できているか否かの差は大きい」と述べ、経営のターニングポイントでリスクに気づき踏みとどまる判断力の重要性を強調しています⁵⁰。知財戦略の観点からは、短期的なビジネスメリットと長期的な技術保護とのバランス感覚が求められるということです。

万博は盛況のうちに閉幕しましたが、企業のビジネスはこれからも続いていきます⁵¹。濱野氏は「**囊中の錐（企業の優れた技術）が正しく評価され、次の錐（新たな技術）が見出されるよう、知財戦略エキスパートの活動は続く**」と結んでおり⁵¹、展示会後も企業が適切に知財を管理・活用してさらなる飛躍を遂げられるよう、専門家の支援が継続していくことを示唆しています。筆者の濱野廣明氏自身、積水化学工業で28年間にわたり知的財産業務に携わり、特許出願やライセンス交渉から侵害訴訟、知財部門のマネジメントまで幅広い実務経験を積んできました⁵²。現在は知財戦略エキスパートとして中小企業の支援に注力しており、まさに現場目線で企業の知財リスク対策を導くプロです。今回の万博支援のエピソードからは、企業規模を問わず「技術を見せる・隠す」の判断がいかに重要か、そして専門家の助言がその判断を下支えする心強い存在になるかが伝わってきます。

まとめ

5回にわたる連載『知財で読み解く』を通じて浮かび上がるのは、**知的財産の戦略的な活用こそが現代の経営における重要な鍵**だという点です。各記事で扱われたテーマは、オープン化と秘匿化の両立による市場戦略、模倣品からブランドを守る施策、生成AIという新技術への対応策、ベンチャー企業が特許で競争力を高める方法、そして技術公開時のリスクマネジメントと多岐にわたりました。一見バラバラにも思えるこれらのトピックですが、根底に流れるメッセージは共通しています。それは、**知財を単なる権利の問題ではなく経営戦略の中核に位置付けることで、企業は持続的な競争優位と成長機会を得られる**ということです。実際、ある記事では知財を企業にとって重要な「切り札」になり得ると表現していました³⁵。投資家も知財を企業価値の客観的証明と見なす時代です³⁸。まさに**知財戦略を制する者がビジネスを制する**と言っても過言ではないでしょう。

今回ご紹介した連載記事には、現場経験豊富な専門家ならではの具体的な事例と示唆が詰まっています。知財という難解に感じるかもしれませんが、丁寧な語り口で「**経営に役立つ知財とは何か**」を教えてくれる内容ばかりです。ビジネスやスタートアップに携わる皆さんにとって、知財戦略の重要性を改めて見つめ直すきっかけになれば幸いです。知財の力を味方につけて、ぜひ皆さんの企業やプロジェクトの未来を切り拓いてください。各分野のエキスパートによる知見から、多くのヒントが得られることでしょう。知財を活用した経営の一步を踏み出す際に、この連載で語られた教訓が少しでもお役に立てば幸いです。⁵³ 1

1 3 4 5 6 100885456.pdf

file:///file_00000000c4cc620780fc97e0a59e9187

2 [INPIT] 知財戦略エキスパート 支援活動と事例のご紹介 | 独立行政法人 工業所有権情報・研修館

https://www.inpit.go.jp/katsuyo/ip_strategyexp/index.html

7 8 9 10 11 12 13 14 100885516.pdf

file:///file_0000000043606207935d6a268c897233

15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 100885525.pdf

file:///file_000000005cf06207bfa057b224af2035

27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 53 100885539.pdf

file:///file_00000000727c61faa8a73600c5e87ee7

40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 100885546.pdf

file:///file_000000003fa862079eec6a8def2e5672