

## 「巻頭言」

# 「手段の自己目的化」の副作用

～競争力の手段として、知財マネジメントを再点検せよ～



NPO 法人産学連携推進機構 理事長  
内閣知的財産戦略本部 専門調査会長

妹尾 堅一郎

### 「目的と手段は連鎖する」の含意

「目的と手段は連鎖する」。これは、1978年にノーベル経済学賞を受賞したハーバード・サイモンの有名な命題である。目的を達成するための手段は、その手段の遂行を担当する者にとっては目的になる。そしてその目的を達成するために手段を講じる時、その手段のレベル(下位レイヤー)でも、これまた手段を遂行すること自体が目的と化す……。このように目的と手段とは「ツリー状(樹形図)」に連鎖する。

サイモンの代表作『経営行動』における、この部分の議論を自分なりに要約すれば、組織の管理担当者(行政)は、上位の経営者(政治)の設定した目的(政策)を達成するためにいくつかの手段(施策)を提示し、その選択を促す。そして選ばれた手段は目的として遂行される、となる。ここでのポイントは、「目的が所与であること」「その目的を達成する手段を担当者は目的化すること」「いったん目的化された手段は洗練されていく(はず)」等々であるだろう。

注目すべきは、目的と手段の連鎖においては、手段は洗練されつつ、いつしかそれ自体が自己目的化していく……。すなわち「手段の自己目的化」が導かれてしまうことだ。これが、特に官僚機構や専門家に潜む内在的な問題となる。

### 「手段の自己目的化」のリスク

「目的と手段の連鎖」は必然的に「手段の自己目的化」を進めることになってしまうとした時、この議論を知財マネジメントに照らし合わせると、どのような意味を持つだろうか。

事業・産業競争力を強化するという目的があり、その手段として知的財産権が重要であるはずだ。逆を言えば、知的財産の権利化に意味があるのは、事業競争力に資する場合のみである。事業競争力に役立たないばかりか、かえってマイナスになってしまう特許出願はないか。すなわち、権利取得行動に副作用はないのか。

とまれ、特許の出願は「技術情報の公式伝播ルート」である。とまれ、国際標準化も「技術情報の公式伝播ルート」である。これらを踏まえた特許出願をしているだろうか？

あるいは、知財権の取得自体や知財権の管理自体が、自己目的化している現状はないだろうか？ 特許出願を自己目的化している典型的な例に、企業における「出願ノルマ」や「出願表彰」があるが、出願件数を競うことに、現在どのような意味があるのだろうか？

私は仕事柄、事業戦略と連動しない知財戦略と称するものを企業知財部の方々に見せられた経験が少なくない。知財戦略と称した特許出願

---

---

戦略を特許事務所の方々に見せられた経験もこれまた少なくない。

たしかに、知財管理あるいは知財経営と称して、特許を取得することが直接的に事業戦略上の意味があった時代、すなわち、特許取得という手段が直接的に競争力上の目的に効果があるという図式が単純に成立していた時代があった。それは恐らく80年代までのことであろう。

「事業競争力強化＝目的、特許等の権利取得＝手段」という図式で示される場合、それを「古典モデル」と私は呼んでいる。分野的には、いわゆる「一製品少数特許」となる医薬品や機能性素材の一部にとっては確かに直接的に競争力強化につながるという意味が、今もある。また、「一製品多数特許」の分野でも、例えば電気通信機器の世界（ここでは携帯電話機器一つを作るのにも万を超す知財権が必要だ）では、パテントプールのような「権利の量が意味を持つ」こともあるだろう。

しかしながら、大方の場合、知財権をいくら取得しても、それ自体だけで競争力が高まるわけではない。技術がいくらあっても、事業で勝てるわけではない。

### 「技術や特許出願で勝る日本が、なぜ事業で負け続けるのか」

技術力の優位性がいまだに評価される日本だが、その産業競争力の評価は極めて低い。技術力は五輪のメダリスト、少なくともファイナリストのレベルであるのに対して、産業競争力は30位前後、五輪出場ができるかできないかのレベルである。技術や特許出願で勝る日本が、なぜ事業で負け続けるのだろうか。

その大きな要因の一つは、80年代の技術起

点型イノベーションの限界に気づかず、それに固執しているためではないか。

知財立国が宣言されたのが2002年、10年前である。その時に基本となったモデルは「知的創造サイクル」であった。知(技術)を創出し、それを保護／権利化して、活用する、というサイクルである。つまり技術起点型であり、技術を保護・権利化してから、活用(用途開発)というものであった。これは確かに科学を起点とする場合、「王道」ではあるだろう。

だが、世界のイノベーションは逆回りの「霸道」で生まれてきている。例えば、<iPod>はアップルで生まれた技術の用途開発として誕生したわけではない。事業構想・イノベーション構想が起点である。この場合、次のようなプロセスになるはずだ。

第一、価値形成デザイン。どのような社会価値を形成し、次世代産業生態を前提にした事業や商品を構築すべきかを検討する。

第二、競争力デザイン。いかなる商品形態、事業生態、産業生態、知財マネジメントが効果的・効率的かを検討する。

第三、知財調達(リソーシングアレンジメント)。どこから事業資源を入手するか、そのソーシング(調達)を検討する。インソース(内部調達)、アウトソース(外部調達)、クロスソース(内外交換調達)、コモンソース(共有化調達)、オープンソース(公開資源調達)等である。

<iPod>から<iPhone>や<iPad>に至る一連の商品群は、社会の価値を創新する商品や事業のデザインを起点として生まれてきた。すなわち、技術起点だけにこだわらず、事業起点／価値や事業のデザインにも軸足を置くべきなのだ。<iPhone>は、「デザイン起点、新規技

---

---

術 2 割・既存技術 8 割」で起こす「イノベーションのニッパチ原則」を体現した典型である。

アップルの特許取得数は年間 300 程度とされている。それをはるかに凌駕する特許数を誇る日本の企業が束になってもかなわないのは何故か。この事実を直視すべきではないか。技術優位性の指標と言われる特許をいくら取得したとしても、それ「だけ」で事業優位性につながるわけではないことを認識すべきではないか。もし特許の出願数が技術優位性を示し、それが直接的に事業優位性になるのならば、世界で長年 2 位から 3 位の出願数を誇ってきた日本の産業は勝ち続けているはずではないか。

しかし、今は技術優位が事業優位に直接的につながるわけではない。技術では優位性を持つ日本企業の国際競争力が大きく低下していることが、それを物語っている。

### 競争力に資する知財マネジメントを再定義する

競争力に資する知財マネジメントという原点に立ち戻るとき、それは今や出願戦略や権利管理にとどまらない。では、新時代の競争力という目的を達成するための手段としての知財マネジメントとは何か。再定義が必要ではないか。

例えば、放送大学の授業（社会と知的財産）で私が提唱している定義は次のようなものである。

事業優位のために、適切と考えられるビジネスモデルを担当部門等と共に形成しつつ、市場形成と収益の確保を同時に達成・継続・展開できるように、「技術の伝播・波及」や「ブランドの普及・浸透」等のコントロールを行おうとする営み。

だが、これをもう少し具体的にする必要があらう。それは次の課題に応えることである。

1. 自社がしっかり技術を開発すべきところと、他の技術を調達すべきところ、その両者の組み合わせをいかにデザインするか。
2. 自社の開発した技術であっても、権利化すべきところと、ノウハウ秘匿にすべきところ、その両者の組み合わせをいかにデザインするか。
3. 権利化するにしても、特・実・意・商のみならず著作権等も含め、どう組み合わせれば最も効果的・効率的か、それをいかにデザインするか。
4. 知財（権）をオープンにして他者の参入を促進する領域と、クローズして収益を確保する参入障壁領域、その両者の組み合わせをいかにデザインするか。

そして、競争力強化は、今や自社だけで全てはできない。つまり「フルセット・垂直統合、自前主義・抱え込み主義」では、世界では勝てないのである。このような時代には、オープンイノベーションではなく、またクローズドイノベーションでもなく、「オープン&クローズイノベーション」が求められる。どこをオープン領域にして他と共に市場形成を加速化するか。どこをクローズ領域にして独自の収益源を確保するか。そして、どうすれば、クローズ領域からオープン領域を先導できるか。その全体の仕組み自体をどう長続きさせるように、クローズ領域の「ブラックボックス化」を持続できるようにするか。

知財マネジメントで重要なことは、特許取得を自己目的化せずに、競争力の強化という目的に資する手段という原点に常に立ち戻ることである。