

中小企業における知的財産と経営の関係について

特許庁総務部普及支援課課長

松下 達也

地域調整係長

横田 之俊

1. はじめに

日本企業の99.7%を占める中小企業は、イノベーションの源泉として、また地域経済活性化の担い手として重要な存在である。資源に乏しく人口減少下にある日本が、知的財産立国として技術や知恵を強みとした経済活性化を図るためには、中小企業の優れた技術やアイデアを知的財産（以下「知財」という。）として積極的に活用し、収益に結びつけ、企業成長を図ることが求められる。

また、知財は中小企業の存続を左右する武器にもなれば、致命的リスクにもなる。積極的な知財活動により成功した中小企業の中には、知財を軽視したことによる失敗を経験し、知財の重要性に気づいた例も多い^{1,2}。資力に乏しく、ひとつの失敗が深刻な影響を及ぼしかねない中小企業においては、事前に知財リスクに備え、損失を未然に防ぐ意味は大きい³。

しかし、中小企業に知財を積極的に活用しようとする意識が十分浸透しているとは言い難い。その要因として、知財取得コストが目に見える一方、自社の経営や収益に知財がどう貢献するかが見えにくいことがあると思われる。

そこで、本稿では、中小企業経営との関わりという視点から、知財活動が持つ意味について示していきたい。

¹例えば、下請けからの脱却を目指し自社製品を開発し、売上を伸ばしていたところ、先行海外メーカーから、当時の年商に匹敵する損害賠償請求を伴う特許侵害で訴えられた経験をきっかけに、知財重視の経営に取組み、現在は国内シェア70%超を達成した成功企業例がある（「知的財産権活用企業事例集2014」（特許庁）から）。

²知財関係の典型的失敗例として、①権利化せず自社製品の類似品が大量流通しシェア喪失、②営業活動中の社員からアイデア・ノウハウ流出、③他社から権利侵害の警告が届き、多額の和解金支払い、④情報を開示した取引先に先に権利化されてしまい、逆にライセンス料を支払う、等が挙げられる。

³海外での失敗は日本での事業基盤までも揺るがしかねない。他方で、文化や国民性、商慣習などビジネス環境が異なる海外では、知財は国籍や企業規模を問わず権利取得国で平等に行使可能な強い権利として、競争に勝ち抜くための強力な経営資源ともいえる。

2. 中小企業の知財活動の現状 ～知財活用の浸透に課題～

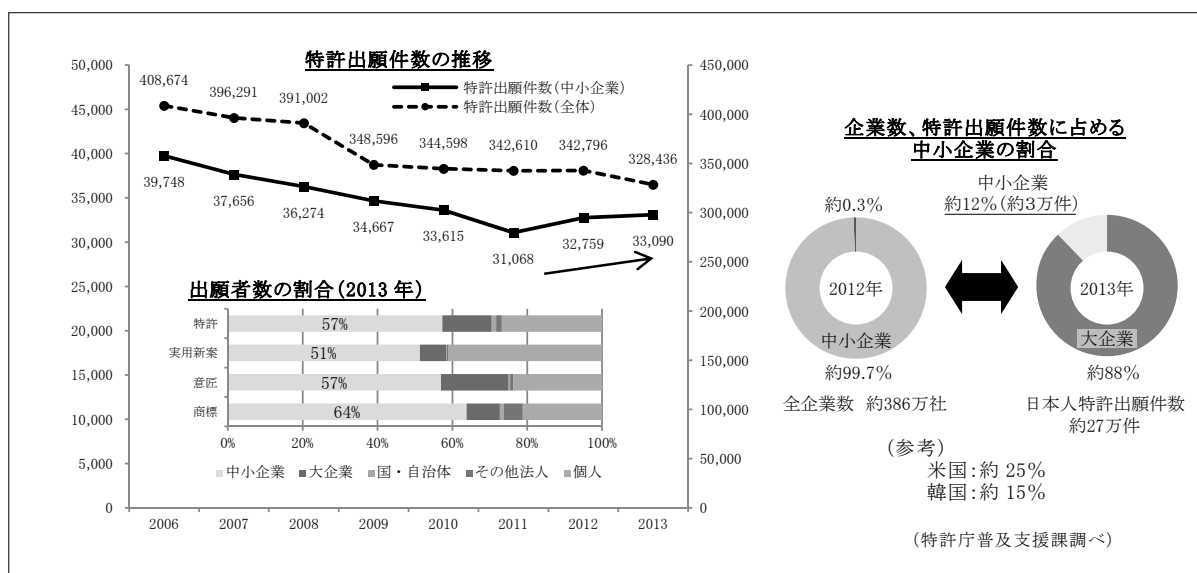
2000年代に入り、「知財戦略」は、「事業戦略」、「研究開発戦略」と連携・一体化することで経営強化に資する、いわゆる三位一体の経営戦略（知財経営）を目指すべき旨推奨されてきた⁴。これは、知財活動を経営に溶け込ませる動きであるが、業種や規模、経営課題などが多種多様で我が国企業の圧倒数を占める中小企業に知財経営が定着しているとは言い難い。そのことは、出願実態及び知財活動の現状からもうかがえる。

(1) 中小企業による出願実態⁵ ～知財のすそ野の拡大が必要～

特許出願件数の推移と出願者数の割合をみると（図表1）、厳しい経済状況を反映し、全体の出願件数が漸減する中、中小企業による出願は2011年以降増加傾向となっている。しかし、日本人特許出願に占める割合はわずか12%程度と、他の先進国（米国：約25%、韓国：約15%）と比し、低さが目立つ。

また、出願者数では、特許、意匠、商標のいずれも半数を超える中小企業は、知財制度の主要ユーザーではあるが、企業数の99.7%を中小企業が占めることに鑑みれば、出願件数・出願者数ともに十分ではなく、新たに知財活動に取り組む

図表1 特許出願件数の推移（全体・中小企業）と出願者数の割合



⁴例えば、「知的財産の取得・管理指針」（経済産業省、2003）など。

⁵詳細なデータ等については、特許庁「中小企業・地域知財支援研究会」第1回配布資料（資料4）を参照。http://www.jpo.go.jp/shiryou/toushin/kenkyukai/chusho_chizai_shien.htm

べき中小企業が多く存するものと考えられる⁶。

(2) 中小企業の知財活動の現状 ～人材面など実施体制が弱い～

特許庁が実施したアンケート調査では⁷、知財の専任担当者を置いている中小企業はわずか15%程度、約4社に1社はひとりの担当者もおらず、半数以上が数名の兼任担当者を置いている程度である。また、経営者・幹部自身が知財活動を担当しているケースが多く（約36%）、知財部門が担当する中小企業はわずか3.7%であった。さらに、同調査においては、①中小企業の知財意識が低いこと、②知財に関わる人材育成が進んでいないこと、③知財に関する方針や制度整備が遅れていることなど、中小企業における知財活動の実施体制の弱さが明らかとなっている。

3. 知財活動の効果 ～多様な効果あり～

次に、実際に知財活動に取り組んでいる中小企業についてみると、以下の通り多様な効果を生んでいることがわかる。

(1) 知財活動と企業業績との関係 ～特許保有企業は業績好調～

特許権保有の有無と企業業績の関係をみると、保有中小企業の売上高営業利益率は、非保有中小企業の約2倍もあり、大企業（特許権保有・未保有含む）よりも高い（図表2）。また、従業員一人当たり営業利益においても、保有中小企業の方が大幅に高く（図表3）、特許権保有企業の業績が優れている⁸。

(2) 知財活動の目的と効果 ～副次的効果の活用～

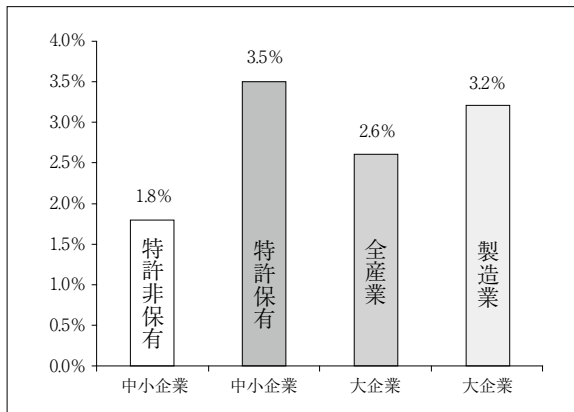
中小企業が知財活動を行う目的と効果（＝目的が達成できたと感じたこと）をみると（図表4）、「模倣品排除」や「市場独占」という知財の本来的機能を積極

⁶「平成25年中小企業実態基本調査」（中小企業庁）によると、中小企業のうち、何らかの知財権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権）を保有している割合は3.7%にすぎない。

⁷ここで示したデータ等は、特許庁「中小企業・地域知財支援研究会」第1回配布資料（資料5）を参照。

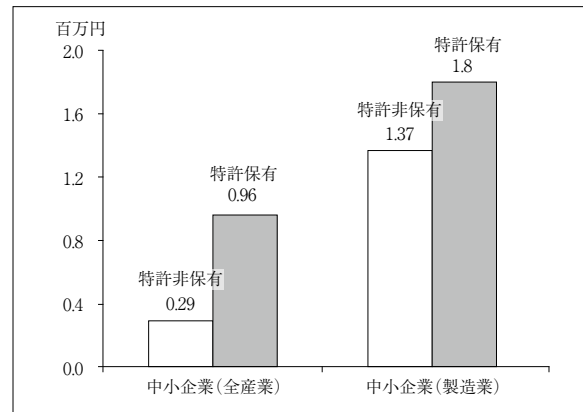
⁸特許権の保有と企業業績との直接的な因果関係を定量的に示すことは難しいが、例えば、知財活動が積極的な中小企業は、一般的に研究開発活動や販売活動等にも熱心ということも相俟って、業績に結びついているものと推察される。

図表2 特許権保有の有無と
売上高営業利益率



(中小企業は「平成24年中小企業実態調査」(中小企業庁)から、大企業は「平成25年企業活動基本調査速報-平成24年度実績-付表5」(経済産業省)から作成)

図表3 特許権保有の有無と
従業員一人当たり営業利益

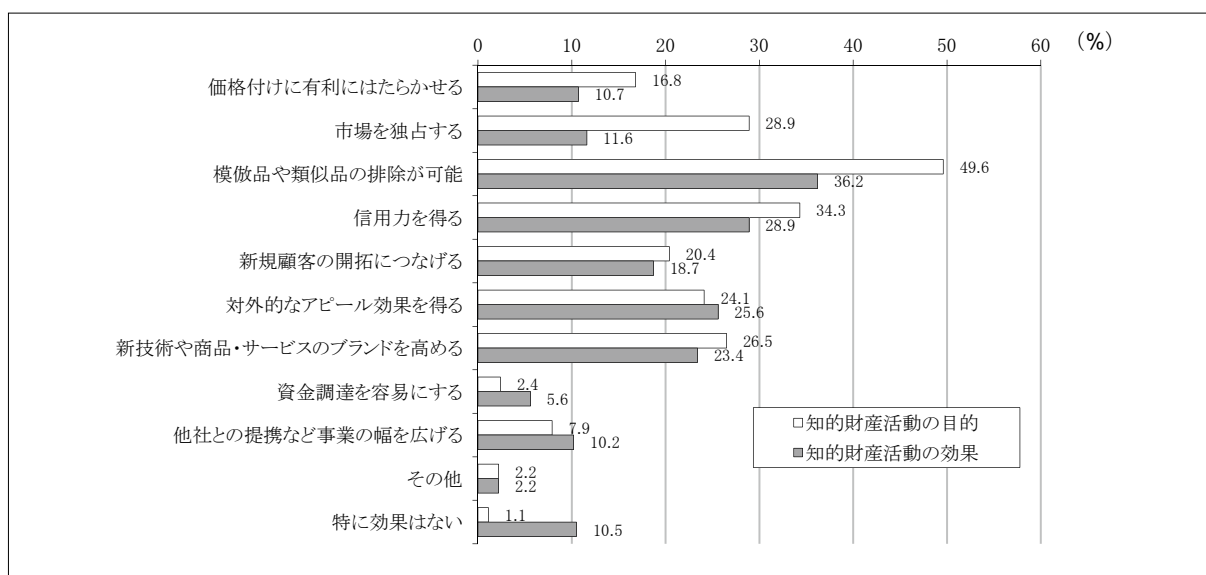


(全産業は「平成24年中小企業実態基本調査」(中小企業庁)から、製造業は「中小企業白書2009」(中小企業庁)から作成)

的に活用しようとする高い意欲がうかがえる反面、「市場独占」の達成度は低く、中小企業が知財により市場独占を目指すことは実際には容易ではないことがわかる。

他方で、「信用力を得る」点は目的及び効果とも高く、また、当初の目的に比して、「対外的アピール」、「新規顧客の開拓」、「事業の幅を広げる」効果が高い等、事業展開に貢献する知財活動の副次的効果が、より強く働いている実態がうかがえる。

図表4 知財活動の目的と効果 (アンケート調査)



(平成25年度中小企業等知財支援施策検討分析事業「中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書」(特許庁)から加工・作成)

(3) その他の知財活動の効果

上記の他、知財活動の効果については、約4社に1社が知財により資金調達に何らかのメリット（金利優遇等）があったとする調査結果や、社員のモチベーション向上に活用しているとの中小企業の声もある。

さらに、グローバルニッチトップ（GNT）100選に選出された中小企業⁹は、積極的な特許取得を行っており、世界市場の高いシェアを獲得しこれを維持するために知財を有効に利用しているものと推察される。

4. 知財活動の経営上のメリット～経営に合致した効果あり～

中小企業においては、市場シェア確保や参入障壁の構築、高付加価値化、資金調達、信用力向上、対外的アピールなどの知財活動の多様な効果に照らし、自社の経営目的の中で知財をどう活かすかについての考え方を事前に明確化しておくことが、継続的な知財活動を実現するためには重要となる。

そこで、「経営目的」に応じて知財活動がどのようなメリットをもたらすか等について、いくつか例示したい。

(1) 中核事業を長く継続したい

特許権の本来的機能は、他者の参入を排除し、独占的な利益をあげることである。しかし、これは、知財権を他者に適切に権利行使できてはじめて有効な効果を生む。当該効果を実感するためには、①権利行使しやすく、強い権利範囲を有する特許権を取得するとともに、②権利行使が困難な製造技術についてはノウハウとして保護する等のオープンクローズ戦略¹⁰を構築することが肝要となる。また、継続的な研究開発の成果を知財権として保護することが、事業の長期継続には重要である。

⁹経済産業省が選出した国際市場の開拓に取り組んでいる企業のうち、ニッチ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している100社及び今後の飛躍が期待される7社（107社のうち、中小企業は76社）を指す。

¹⁰自社の技術に関して単に特許取得を目指すだけでなく、出願公開などを通じて技術が明らかとなることを踏まえ、守るべき技術をしっかり見極めてブラックボックス化していく方法も組み合わせた戦略を指す。

(2) 新事業に進出したい

自社の技術に関連する特許情報を分析することは、ニッチな市場で活躍する中小企業にとっては、貴重な資本を投入する研究開発の方向性を検討する上で、極めて有用な情報となる。また、競合企業の開発動向の把握にも有効である。さらに、他業種の企業が同様な技術を研究していることがわかり、新たな事業提携先や市場の発見につながることもある。

(3) 海外に事業展開したい

特に海外では、攻防の意味で知財権の存在が重要となる。海外においても特許や商標を取得しておくことで模倣品等への対処が可能となるという攻めの効果がある。また、先に商標権や意匠権を有している海外の第三者から身を守るための視点もある。知財権は各国別に成立するため、海外での事業展開に際しては各国の制度・運用に応じた知財戦略が重要となる。

(4) 経営に知財活動のメリットを最大限活用したい

中小企業においては、知財権を有することのみで、顧客等他の事業者に対する、信用力、ブランド力が増し、結果として販売増に貢献することも少なくない。中でも、海外での権利取得はブランド効果が高いとの声もある。また、公的補助金を受ける際や金融機関からの融資を受ける際にも、知財権を取得していることでプラスの評価につながることも多い。さらに、自社の有する無形資産としての知財を洗い出し権利化するというプロセスそのものを通じて自社の強みの発見や人材育成につながる等の多様なメリットも存する。

5. 最後に

中小企業が知財活動を行うに際しては、人材、資金、情報面でのハードルが高いことも事実である。また、知財が特に専門的な知見が必要な分野であるが故に、活動に着手するには心理的ハードルも存する。このような中小企業の悩みを解決するために、特許庁では様々な公的支援を提供している¹¹。支援策のメニューは拡大傾向にあり、また、各中小企業の悩みや知財活動基盤等に応じたオーダーメイドな支援体制が整備されつつある。

このような支援策を有効に活用し、知財を経営に積極的に活かす中小企業のすそ野が拡大することこそ、当該中小企業自身の成功、地域の発展ひいては日本の産業競争力の強化に資するものであると確信している。

¹¹特許庁の中小企業向け情報 (<http://www.jpo.go.jp/sesaku/chusho/index.html>)