

# 企業の知財部門のあり方 についての一意見



会員 岡本 智之

## 要 約

近年、企業の経営資源の中で無形資産の重要性が急激に増している。ここで、無形資産とは、ブランドを含む知的財産などである。

そこで、本稿では、企業の知財部門の役割について、原点回帰し整理することを目的とした。具体的には、ブランディングを「企業の無形資産価値を向上させる戦略」と定義し、ブランディングという観点からの「知財戦略」を探求し、知財部門のあり方についての整理を試みた。

その結果、企業の経営戦略の中にブランド戦略があり、このブランド戦略の中に知財戦略がある、という構図の中で、知財部門は知的財産権の取得・管理のみならず、多様な場面で積極的関与が求められていることを整理した。

なお、本稿は、知財力を高めていきたいと考えている中小企業向けに広義の知財活動についての叙説を行う立場をとった。

## 目次

1. はじめに
2. ブランディング
3. 知財戦略
4. 知財ミックスと知財権ミックス
5. 我が国の知財戦略における問題点
6. 知財戦略における知財部門の役割
7. 持続的成長を見据えた知財部門の役割
8. 総括
9. おわりに

## 1. はじめに

企業にとって、市場で醸成されるイメージは極めて重要なものである。企業イメージが悪ければ、その企業の製品は購入されない、良い人材を獲得できない、というような問題を引き起こすであろうことは想像に難くない。企業イメージの良し悪しは、一般消費者にとって製品選定の一つの基準となる。このような企業イメージこそが「ブランド」なのである。「ブランド」力が高ければ、多少高額であっても価格差を乗り越えることも容易なのである。つまり、価格競争に巻き込まれないのである。この点からだけでも、企業やその製品やサービスの「ブランド」力を向上させる取り組みが極めて重要であることは確かである。そして、

「ブランド」力には少なからず特許権や意匠権、商標権が影響を与えるものであるが、企業において知財関連を取り扱う部署、つまり、知財部門の関わりは、単に特許権や意匠権などの知的財産権の取得や管理のみでよいのであろうか。知財部門も積極的に「ブランド」力を向上させる取り組みに関わるべきであると考えるのである。

なぜなら、「ブランド」力を向上させる取り組みとは、企業価値を向上させる取り組みであり、経営の根幹と言っても過言ではないからである。もちろん、知財部門は知的財産権の取得や管理しか行っていないと考えているわけではない。世の中には「知財戦略」という言葉が書籍や論文に溢れており、その関心の高さがうかがえるが、一方でその観点は多岐にわたる。

そこで、本稿では、「ブランド」力を向上させる取り組みとして一般に使用される「ブランディング」という用語を「企業の無形資産価値を向上させる戦略」と定義し、ブランディングという観点からの「知財戦略」を探求し、知財部門のあり方についての考察および整理を試みる。なお、本稿は、知財力を高めていきたいと考えている中小企業向けに広義の知財活動についての叙説を行う立場をとった。

## 2. ブランディング

本稿では、ブランディングとは「企業の無形資産価値を向上させる戦略」と定義した。ここで、この定義が的確であることを述べたい。

たとえば、インターネットで「ブランド」という語句で検索すると、非常に多くの結果が表示され、「ブランド」「ブランディング」「ブランド戦略」「ブランドマネジメント」など、多様な語句も表示される。では、「ブランド」とは何であろうとか。「知財戦略」と同様に、この定義も様々である。

そもそも、ブランドの語源は「焼き印」であることからすると、ブランドとは「識別標識」、すなわち「商標」ということになる。しかし、近年の書籍や論文で「ブランド」と「商標」を同一に論じているものは少ない。商標と区別されていることは共通しているが、ブランドの定義は実に様々なのである。

もっとも、その根底として、ブランドとは、すでに「一定の信用」が化体した社名、シンボルマーク、商品名、サービス名、技術名称などを指し、「一定の信用」とは、顧客だけでなく、株主や社員など全てのステークホルダーが持つものを指しているのである。すなわち、ブランドとは、「ステークホルダーに約束した他社と差別化された価値」なのである。たとえば、顧客から見て、他社と差別化された価値が無ければ、顧客に受容されず市場に浸透しない。社員から見て、他社と差別化された価値が無ければ、就業意欲が減退するし、優秀な人材が入社しようと思わない。株主から見て、他社と差別化された価値が無ければ、株を保有する意味が薄れ、株価は下落する。したがって、ブランドは企業の経営資源の中でも極めて重要な資源と言えるのである。

この点、無形資産は人、モノ、カネ、情報に次ぐ第五の経営資源と言われている<sup>(1)</sup>。そして、たとえば、図1に示すように、米国では1975年に17%であった無形資産の割合が2015年に84%まで増加しており<sup>(2)</sup>、企業価値を向上させる上で、無形資産は最大のドライバーになっているのである。なお、図1に示す「無形資産」には、知的財産権のほかに人的資源や顧客基盤、ノウハウやブランド価値などが含まれている<sup>(3)</sup>。他方、上述した通り、ブランドとはステークホルダーに約束した他社と差別化された価値なのである。

したがって、無形資産の中で、知的財産権、人的資

源、顧客基盤、ノウハウ、ブランド価値などを並列に捉えることは適切ではない。ブランド価値を高め、そして維持するために知的財産権やノウハウが機能し、ブランド価値を高めた結果として人的資源や顧客基盤を獲得・醸成できていると捉えることが適切である。

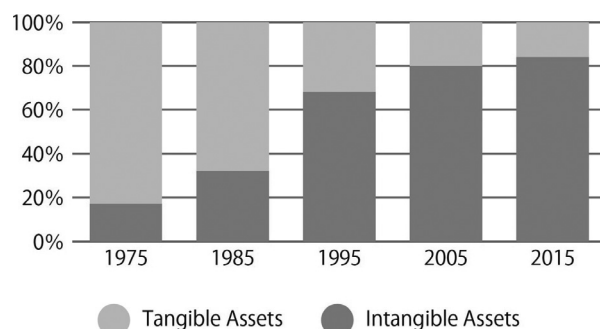


図1 無形資産の割合の変化 (米国)<sup>(4)</sup>

以上を踏まえれば、ブランディングを「企業の無形資産価値を向上させる戦略」と定義することは的確なのである。

## 3. 知財戦略

まず、知財部門のあり方を検討する前に、知財戦略について概観したい。

知財戦略は、我が国においては国家単位、国家主導で取り組まれている課題である。たとえば、政府は政策会議として、我が国産業の国際競争力の強化を図ることの必要性が増大していることに鑑み、知的財産の創造、保護および活用に関する施策を集中的かつ計画的に推進するため、平成15年3月、内閣に「知的財産戦略本部」を設置したのである。また、特許庁も平成19年4月に「戦略的な知的財産管理に向けて-技術経営力を高めるために-」という知財戦略事例集を刊行している。

このように、知財戦略は政府が後押しをするほど、我が国の産業、つまり、企業における重要な戦略の一つとなっているのである。

## 4. 知財ミックスと知財権ミックス

ところで、知財戦略を語る上で重要な語句がある。それは「知財ミックス」や「知財権ミックス」である。近年「知財ミックス」や「知財権ミックス」という語句について耳にすることも多くセミナーなども多く開催されているようである<sup>(5)</sup>。もっとも「知財ミック

ス」や「知財権ミックス」について、その定義が定まっているとは言い難く、様々存在するようであるが、知的財産・知的財産権を複合的かつ有機的に保護および活用するという観点では共通している。

たとえば、乾<sup>(6)</sup>は「知財ミックスとは、経営資源としての知的財産を複合的かつ有機的に活用すること」、「知財権ミックスとは、知的財産を多様な側面から複合的かつ有機的に保護すること」とし(傍点筆者)、さらに「知財ミックスと知財権ミックスとは区別され、権利とノウハウなどを組み合わせることを知財ミックス、各種知的財産権を組み合わせることを知財権ミックス」としている場合が多いとしている。また「知財ミックス・知財権ミックスを利用することにより企業価値を高める方策を知財ミックス戦略・知財権ミックス戦略という」としている。

すなわち、些か釈迦に説法となろうが、「知財権ミックス」あるいは「知財権ミックス戦略」とは、特許権、意匠権、商標権などの知的財産権を相互に組み合わせ、強い権利を構築する戦略であり、特許権と意匠権の補完的利用や意匠権と商標権の補完的利用によって、強固に知的財産を保護することであり、他方、「知財ミックス」あるいは「知財ミックス戦略」は、これら保護された知的財産を活用することである。

このように「知財ミックス」と「知財権ミックス」は似た語句でありながら、その意味は厳密には異なる。しかし、その根底には、企業において知的財産をいかに利益の源泉とするか、すなわち、いかに企業の無形資産価値を向上させるか、という点で共通するのであり、両者をいかに巧みに組み合わせ、戦略を実行するか、こそが知財戦略の鍵となるのである。まさに、知財戦略によるブランディングである。

## 5. 我が国の知財戦略における問題点

知財戦略の問題点と言っても、その切り口は様々である。たとえば、「各企業が、事業戦略や研究開発戦略を意識しつつ、高度な知財戦略を構築し、それを実行するためには、具体的に何をすべきなのか<sup>(7)</sup>」分からない、という問題もあるし、他方、知的財産が国外流出している、という問題もある。もっとも、後者は、結果として知的財産の国外流出を招いているのであって、そもそも、その前提として、我が国の営業秘密保護法制が遅れている、ということが問題との指摘もあるであろうし、さらに、経営者側の意識の問題との指

摘もあろう<sup>(8)</sup>。

つまり、経営者側が「知的財産のことは知財部に任せておけばよい」という意識であり、情報管理(ノウハウ保護など)を含む知財戦略の重要性に対する意識が低いことも要因なのである。

本稿では特に、経営者側の知財戦略に対する意識、むしろ、これは企業全体の知財に対する意識とも言えると考えるが、この点からのアプローチを試みる。ただし、一つ目の問題点と二つ目の問題点は一見して異なるようにも見えるが、知財戦略の重要性という本質においては異なるところはないと考えられよう。

## 6. 知財戦略における知財部門の役割

知財戦略を担う部署は知財という言葉通り、知財部であろう。確かに、知的財産に関する主管部署は当然に知財部となろう。しかし、「知的財産に関する」とは、どの範囲を指すのかが不明確ではないだろうか。もちろん、企業ごとに、組織構成は様々であるし、部門における役割も様々であるので一概に言うことはできない。しかし、経営に資する知財部であるためには、「ブランディングとしての知財戦略」に深く関わらなければならないのである。

そして、その関わり方には様々なパターンが考えられ、そのパターンも流動的にあらねばならないのである。

以上ではあるが、実態として多くの企業の知財部の主な役割はもちろん特許権、意匠権、商標権などの権利を取得することであろう。そこで、立体商標にかかる商標権(以下、立体商標権という)を例に挙げ、知財部のあるべき役割を考察する。

そもそも、立体商標権でなくとも、商標権は出願さえすれば、必ず取得できるものではないし、ましてや、権利が認められることの少ない立体商標権<sup>(9)</sup>についての出願となると、そのハードルの高さは知的財産権に関わる人の間では広く知られているところであろう。この出願が認められるための作業やアクションは、知財部だけの業務で足りるものではない。事業部、営業部、広報部、経理部、技術部など多くの部署が関わらなければならない。つまり、商標法3条2項を突破するための証拠を取り纏める作業は知財部であろうが、宣伝広告費、売上、過去の商品展開、アンケート調査の結果など、集めるべき証拠は多く、それらは各部署に分散しているのが通常である。したがって、各部署

は、これらの証拠を収集するというところに積極的に関わらなければならない。そして、知財部は、この点につきイニシアティブをとらなければならないのである。これは、権利取得のための実働としての部分であり、知財部の役割の一部である。

そもそも、ここに例示している立体商標権が取得できた場合、特許庁による実質的な著名性の認定、不正競争防止法による主張、他社製品への抑止、メディア報道によるパブリシティ効果、永久的な独占排他権など様々な効果が期待できる<sup>(10)</sup>。特に、意匠権を既に取得している場合においても、意匠権にかかる物品（商品）が、市場受容性が高くロングラン商品になった場合などに、立体商標権を取得することで、独占排他権を延伸できるのである。

このように、立体商標権を例にとってみても様々な効果を生むことは確かであるが、ここで出発点に立ち返り、立体商標権の取得にチャレンジするという決定プロセスはどうあるべきであろうか。たとえば、上述した意匠権から商標権へ「発展」という戦略は、知財部から発信して、かつ、主導しなければ成し得ないのである。また、上述した通り、多くの部署が関わらなければ成し得ないことに鑑みれば、経営者側が決定すべきであろうか。もちろん、最終決済権は経営者側にあることは言うまでもない。しかしだからと言って、経営者からの指示待ちで、企業価値は向上していくと言えるのであろうか。

筆者は、決定のイニシアティブは知財部がとらなければならない、と考えるのである。出願が失敗に終わる可能性はもちろん、認められた後にも、何らかの不具合が生ずる可能性も否定できない。そのような中で、知的財産法、審査・審判実務に長けた知財部が主導することが極めて重要だからである。

次に、前述の効果の中から、メディア報道によるパブリシティ効果について見てみるに、数年前であれば立体商標権の取得が珍しかったこともあり、コカ・コーラの瓶であったり、ヤクルトの容器であったりと、メディアに大きく取り上げられることも多く、話題性があり、二次的效果として、広告宣伝的側面も期待できたのである。しかしながら、色々な製品の立体商標権が徐々に認められるようになると、ニュースとしての目新しさも薄まり、広告宣伝という二次的效果も薄れてくるのである。

この点、ショウワノートのジャポニカ学習帳などは

ニュースにもなり、話題となったが、これはノートという性質上、立体商標登録されたことへの意外性のためであり、通常の商品であれば、もはや話題となる可能性は低いであろう。

また、商標法3条2項突破のための重要な資料の一つであるアンケート調査についても、客観的な資料としなければならないため、その調査は外部の専門家に依頼しなければならないであろう。もちろん、アンケート調査を実施したはいいが、思った結果を得られないこともある。それでは、立体商標の登録が認められることも困難となるので、その費用は無駄になってしまう。もちろん、そうならないように、事前に事業部と共に独自の念入りな調査は必要であろうが、この場合にも、知財部主導による部署間の連携が不可欠となるのである。

結局のところ、そのようにたどっていくと、知財部は自社商品の権利取得の要否の決定、さらには、権利取得対象の抽出の段階から積極的に関わるべきであり、知的財産権に関する管理のみならず、企業や商品などのブランディングにも積極的に関わるべきなのである。

具体的には、ブランディングとしての権利取得のメリット・デメリットの調査、出願のための費用見積・予算計上、無事権利取得できた場合に得られるであろう経済的利益の予測、逆に権利取得できたとしても経済的には損失という場合もあるであろうこと、権利取得できなかったとしても話題性から利益が得られる場合などもあろうこと、などは一例であり、知財部には実に様々な観点からの検討および発信が求められるのである。つまりは、知財部は種々観点からブランディングの舵取りのみならず、航海に例えるならば「目的地」、すなわち、ブランドとしてのあり方、たとえば、コーポレートブランドを軸にした場合、プロダクトブランドを軸にした場合、技術ブランドを軸にした場合、などにおける最適な知的財産の保護と活用のあり方を決定する部署でなければならないのである。

そして、経営者側も「知的財産のことは知財部に任せておけばよい」という姿勢ではなく、ブランディングとしての知財戦略、すなわち、企業価値向上に関わる重要な判断について、知財部からの上申や報告に対し、積極的に関わらなければならないことは言うまでもないのである。

## 7. 持続的成長を見据えた知財部門の役割

これまでは、企業における既存の知的財産についての知財部のあるべき姿を示してきたが、ここからは、これからの知的財産、つまり、研究開発前や商品企画前における知財部の役割について述べることにする。なぜなら、知財部が研究開発前や商品企画前にも積極的に関わることにより、企業としても、より戦略的に知的財産を活用することができるからである。

この点、研究開発後に特許権や意匠権の取得などの戦略をとることは容易に想像できよう。しかし、研究開発の前段階から関わる必要があるのである。この点、一見すると研究開発部門に知財部が関わることは研究開発の柔軟性を阻害するとも考えられる。戦後、我が国のものづくり産業は柔軟な発想と挑戦から発展してきたとも考えられるからである。しかし、知的財産権の重要性が当時より増している現在、企業の経営戦略上にある研究開発において、最も重視すべきは知的財産権であり、それを扱うのは知財部なのである。

まず、知財部は研究開発におけるテーマや方針の選定に積極的に参画すべきである。なぜなら、確かに研究開発の技術的な部分において、知財部員は知識十分とは言えないであろうが、その研究開発の先にある目標地点に競合する他社の知的財産権（代表的には特許権）が存在するか否かを調査することは極めて重要だからである<sup>(11)</sup>。

また、目標地点に何らかの他社特許権が存在していたとしても、それが逆に新たな研究開発のトリガーとなり企業に利する場合もあるからである。この点につき、実例として、知財部が他社の公開特許公報の「課題の欄」に基づいて研究開発テーマを提案している企業もある<sup>(12)</sup>。これは、顧客や顧客になり得るメーカーの技術的課題を知り、自社の研究開発のテーマとし、開発段階で特許出願し、顧客に提案をするという戦略である。そして、その主な情報源は、公開特許公報の「発明が解決しようとする課題」の欄や「顧客との打ち合わせ」であり、特に前者に基づいて、知財部から研究開発部門に対して、研究開発テーマの提案が行われているのである<sup>(13)</sup>。

また、知財部が研究開発テーマの選定に積極的に関わるべきとはいえ、実際に研究開発を行うのは研究開発部門であり、独自の考えなどもあるはずである。そこで、そのような場合には知財部がテーマ内容の方向付けに関与をすべきである<sup>(14)</sup>。たとえば、多額の投資

(億単位であることも珍しくない)をして研究開発に成功したにもかかわらず、タイミングによってはすぐに他社の参入を許してしまうことも考えられる。つまり、研究開発の成果物の一つとしての特許権を見据えた研究開発計画を策定し、道筋を示し、研究開発部門を支援することも重要なのである<sup>(15)</sup>。この点、実例として、自社と他社が保有する特許の状況が認識できる特許マップを作成している企業がある<sup>(16)</sup>。それにより、自社と他社の特許取得状況が把握でき、研究開発の方向付けを行うことができるのである。また、知財部の提案により研究開発を中止した例もある<sup>(17)</sup>。この理由は、市場ニーズは高かったものの、知財部の調査により、すでに他社の特許群が構築され始めていることが判明したため、後発参入することとなると、知的財産権上の様々なハードルをクリアせねばならず、多額の損失を出す可能性があったためである。

また、他社や大学などとの共同開発の場合などにおいても、知財部が積極的に関与することにより、秘密保持契約による対象の明確化を行い、争いに発展することを避けるようにしている企業もある<sup>(18)</sup>。

以上、研究開発における知財部の役割もまた多岐にわたり、知財部への期待は大きいのである。しかし、ここで、筆者が企業の知財部に属していた時代に常感じていた「知財部門が抱える大きな問題」を述べておきたい。

それは、第4章で述べた「知財ミックス」と「知財権ミックス」の遂行能力の不足という問題である。中小企業では、知財部が存在しないことも珍しくなく、また、形式的には存在していても、その部員は専門性に乏しい兼務者であったり、あるいは、専任者が配置されていたとしても、その者が全ての知的財産を担い、その主な業務は知的財産権の取得や管理、もしくは、それ以前に、他社権利の侵害を回避するという消極的業務のみに留まっていたり、という実態であることは確かであろう。他方、大企業では、知財部は当然に存在しており、かつ、部員数も相当数であることが多いのである。そのために、特許は特許、商標は商標、というような専門化（分業化）が進んでいることが珍しくない、という実態であることも確かであろう。

すなわち、知財オールラウンドプレイヤーおよびマネージャーが存在せず、「知財ミックス戦略」や「知財権ミックス戦略」を遂行できる人材が不足しているという実態があるのである。

なお、近年、日本のものづくり産業の衰退を受けて、「三位一体戦略」、また、「事業起点型（事業創造）サイクル」あるいは「オープン・クローズ戦略」など<sup>(19)</sup>、グローバル市場における日本企業再生への研究が盛んになされている。しかし、筆者は、このような日本再生を舵取りできる人材（「軍師」とも言われているようである）の不足を指摘しているのではない。このような人材が不足していることは明らかであり、また、このような人材の育成は極めて困難であると考えているからである。

筆者は、企業の特許担当者は特許権のみにとらわれ、意匠権との相互補完の検討に考えが及ばないこと、意匠担当者は意匠権のみにとらわれ、商標権との相互補完の検討に考えが及ばないこと、などの問題を指摘しているのである。知財部員であるなら、たとえば、特許担当であっても、意匠や商標の相談を受けた際には、最低限の応答ができるようになっておくべきであるし、決して、意匠担当者や商標担当者への「取り次ぎ」だけで終わることは許されないのではないだろうか、と考えるのである。知財部員は、その組織の名の通り、「知的財産（発明、考案、意匠、商標、著作物、営業秘密など）」における高度な専門知識を有し、かつ、権利の保護と活用、そのための契約、あるいは訴訟などに一定水準の実務遂行能力が求められ、それを前提として、効率化を求めると、専門化（分業化）がなされなければならないのである。

この点、知財部員の教育・自己啓発の重要性を認識し、実行されなければ、本稿で述べた「知財部門のあり方（あるべき姿）」には届き得ないのである。なお、教育の一手法として、ローテーションなども有効であろう。

以上のように、研究開発の前段階および研究開発の段階においても、知財部の果たす役割は大きいのである。

また、商品企画前においても、知財部の関わりは重要となる。ひとつの商品には、その商品名はもちろんのこと、キャッチコピー（広告宣伝用語）、技術名称、機能名称、コーポレートブランド、さらには、ブランドステートメントなども一緒に付与される場合が多い。この点、商品名については、当然に商標法上の「商標」であることから、先行調査をし、他社権利に抵触していないか否かを見極め、抵触していないのであれば、出願して商標権を取得、抵触しているのであれば、

商品名の変更、他社権利の無効・取消の請求、他社との交渉（権利譲受や使用許諾）などを知財部主導で行うことになる。他方、キャッチコピー（広告宣伝用語）、技術名称、機能名称、ブランドステートメントなどについては、そもそも商標として機能しているか否かという問題があり、知財部としては、その使用態様を見極めた上で、商標権の取得の必要性・可能性の判断、あるいは、商標権取得可能なりネーミングの提案、そして、適切な使用のためのマニュアルの策定、さらには、実際の使用状況の監視などを行う必要があるのである。

特に昨今、ブランディング、ブランド戦略、ブランドマネジメントなどの名の下において、企業は「ブランドアイデンティティ（多くは「企業が意図するあるべき姿」を表現したもの）」「ブランドステートメント（多くは「企業のミッション、価値観、ポジショニング」などを表現したもの）」「ブランドスローガン（多くは「企業が持つ感情面と機能面のベネフィット」を分かりやすく端的に表現したもの）」「ブランドプロミス（多くは「ステークホルダーに対して、企業が何を提供するのか・できるのか」という「ステークホルダーとの約束」を表現したもの）」などを、時にはコンサルティング会社に膨大な費用を支払って開発し、ステークホルダーに発信している。

このような取り組みは、ブランド専門の組織（部隊）であったり、広報部門であったり、広告宣伝部門であったり、あるいは、経営企画部門であったりすることが多い。残念ながら、そこでの知財部の存在感は極めて薄い、あるいは、そもそも存在しないのである。

筆者は、「ブランドステートメント」などの開発にも、知財部が積極的に関与すべきと考える。なぜなら、ブランドステートメントなどは、冗長的であったり、短文章的であったりするものであることが多い。この点、キャッチコピーなども同様である。これらを知的財産権で保護したい場合、商標法では識別力（商標法3条1項6号）の問題で保護されないことが想定され、著作権法では、著作物（著作権法2条1項1号）に該当しないことが想定される。

この点、2016年4月1日に改訂された「商標審査基準」（キャッチフレーズなどの登録要件の緩和）や「交通標語事件」<sup>(20)</sup>を念頭に、知財部として「ブランドステートメント」などの開発に積極的に関与することが求められるのである。企業の顔あるいは企業そのもの

と言っても過言ではない「ブランドステートメント」などを知的財産権で保護できるように開発することもまた、知財部に求められる極めて重要な役割である。さらには、たとえば、商標権で保護した場合には、不使用取消対策（権利維持）も重要な役割となるのである。

## 8. 総括

以上、企業におけるブランディング（企業の無形資産価値を向上させる戦略）としての知財戦略において、知財部が積極的に関わるべきであること、および、その関わり方を述べてきた。また、知財部員は知財オールラウンダーでなければならないことも指摘した。

総括すると、知財部は、決して特許、意匠、商標をはじめとする知的財産を取得・管理するのみの部署ではない。高度な情報化社会である現在、知的財産は企業にとって最も重視すべき無形資産であり、企業の無形資産価値を向上させる上で、最大のドライバーになっているのである。

したがって、経営者側は、その経営戦略策定の中で基軸となるブランド戦略の道筋を示し、さらにブランド戦略（企業価値向上戦略）の基軸としての知財戦略の遂行に対し、積極的に知財部を関与させるべきであると考えられる。それは、今後我が国企業の国際競争力強化にもつながると確信するのである。

## 9. おわりに

本稿では、筆者の企業知財部門での経験（約15年）に基づき、主として、「中小企業向け」という位置付けに軸を置いて、「企業知財部門のあり方」について整理した。また、「企業知財部門のあり方」を広範な観点から略述した一方、各役割の詳細は、次の機会に譲ることとした。

そのため、大企業の知財部員など「一部の方」には、釈迦に説法のような内容もあったと推察する。

しかしながら、筆者を含め、大手と言われる企業の知財部員であっても、本稿で整理したような「理想的

な知財部」に属していることは希である、ということも、また否定できないのではないだろうか。よって、上記「一部の方」にとっては「再確認・再認識」と受容頂くことを願い、結びとしたい。

## (参考文献／引用文献)

- (1) たとえば、大阪商工会議所は、2015年8月27日に「第5回大商ブランド・フォーラム」を開催し、そこでは「ブランドは人、モノ、カネ、情報に次ぐ第五の経営資源であり、目に見えない競争力の源泉です」とある。
- (2) 安高史朗「知的財産の価値評価と企業におけるディスクリージャー」特技懇誌（2015.9.30.）No.278(2015) 87～88頁
- (3) 前掲・注2), 88頁
- (4) 前掲・注2), 88頁
- (5) たとえば、東京商工会議所は、2016年6月3日に「技術・ノウハウを経営に生かしたい！知的財産 MIX 活用の勧め」というセミナーを開催している。
- (6) 乾智彦「知財ミックス戦略及び知財権ミックス戦略の本質的効果」特許69巻6号(2016)97頁
- (7) 経済産業省特許庁「戦略的な知的財産管理に向けて-技術経営力を高めるために-<知財戦略事例集>」, 2007年4月
- (8) 東洋経済オンライン編集部「日本の知財戦略は、どこがズレているのかグローバル時代に対応した戦略とは?」, 2014年11月5日
- (9) ここでいう立体商標権とは、広告塔として機能する商標ではなく、商品の形状・包装などとしての商標である。
- (10) 友利昂「登録されれば名誉? 立体商標の甘いワナ」発明2014年4月号(2014)
- (11) 前掲・注5), 20頁
- (12) 前掲・注5), 21頁
- (13) 前掲・注5), 21頁
- (14) 前掲・注5), 25頁
- (15) 前掲・注5), 26頁
- (16) 前掲・注5), 27頁
- (17) 前掲・注5), 27頁
- (18) 前掲・注5), 29頁
- (19) 詳細は「妹尾堅一郎『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか-画期的な新製品が惨敗する理由』(ダイヤモンド社, 2009)や「小川絃一『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件』(翔泳社, 2014)」などを参照されたい。
- (20) 東京地裁 平成13年5月30日 判決, 平成13年(ワ)第2176号

(原稿受領 2017. 4. 23)