



知的財産による企業価値と グローバル競争力の高揚

**Boosting Corporate Value and Global Competitiveness
Through Innovative Intellectual Property**

キヤノン株式会社
専務取締役 知的財産法務本部長
田中 信義

Nobuyoshi TANAKA Ph.D.
Senior Managing Director
Group Executive
Corporate Intellectual Property and Legal Headquarters
Canon Inc.

現在の産業構造は、「産業資本主義の時代」から「知的財産重視の時代」（ポスト産業資本主義の時代）に移行し、付加価値を生み出す源泉として設備・機械等の「有形固定資産」に比して「知的財産」（技術力、ノウハウ、ブランド力、マーケティング力等）に代表される「無形資産」の重要性が高まっている。実際に、金融を除く米国上場企業の市場価値のうち、無形資産の割合は、1978年の17%に対し1998年は69%に上昇したというデータがあり、10年を経てその割合はますます増加しているものと思われる。この潮流は日本においても同様であり、モノ・設備という有形固定資産だけを意識したやり方だけではもはや経営は立ち行かない時代に突入している。

また日本は、1960年代から1980年代にかけて主に世界の生産基地として発展したが、現在はその生産基地は急速にアジア地域に移り、国内産業の空洞化と技術の流出も懸念されている。

まさに今日本は、強い知的財産を創出することにより「科学技術創造立国」、「知的財産立国」に名実共に転換し、国際競争力を回復・向上させていくことが急務である。

この点を企業活動の視点で述べてみる。製造業・非製造業を問わず、企業は新しいコンセプトや新しいビジネス手法、あるいは新しい技術を生み出し、その生み出されたものに立脚して競争力のある事業を展開しなければならない。そうでなければ今日のグローバル化したメガコンペティションの時代に生き残っていくことはできない。

新しい技術や、新しいビジネス手法のうちのあるものは、特許権・商標権・著作権・意匠権等、法的権利としての「知的財産権」で守ることができ、これらの権利に立脚して事業やサービスを行うことが競争力を確保し持続的な発展をする上で重要なことである。しかし公に認められた権利だけでなく、事

業活動の過程において生み出される、他社に対して差別化した、そして優位性のある知恵も、権利と同じように知的財産（無形資産）として大きな価値を持つ。すなわち、企業経営の視点からの業務のやり方、生産のやり方等々、事業活動において新たに発想され実行されたさまざまな変革（活動と成果物）、例えば「いかに新しい技術を生み出すか」、「いかに安く造るか」、「いかに安く物流を行うか」、「いかにブランドイメージを高めるか」、「いかに品質やサービスを向上させるか」等のすべての知恵が知的財産という企業の無形資産といえる。これらはその企業の文化・風土に深く根ざしたものが多いので、必ずしも一般的・普遍的なものばかりではないが、皆の知恵により無形の資産を高めることが、企業の競争力や企業の価値を高めることになる。

キヤノンが企業として大きく飛躍できたのも、創業時より根付いた独自技術重視・知的財産重視の風土がさまざまなイノベーションを成功させてきたからである。

キヤノンは、1977年にインクジェットプリンタの発明を、そして1980年前後にデジタルカメラの研究・開発をスタートした。コンピュータのダウンサイジング、パーソナル化の流れの中で、両製品は発展を遂げ、170年前に生まれた銀塩写真技術に置き換わる巨大なマーケットを創出した。技術の進歩により現在は銀塩プリントより解像度が高く、また色の再現性にも優れており、市場はさらに拡大している。どちらの製品も、現在のキヤノンの主軸事業に大きく貢献しているが、最初の発明から製品の実用化までは15年～20年という長い期間を要している。しかしながら、この期間に蓄積してきた知的財産権が、他社に対しての大きな参入障壁となり、事業を強固に支えている。

新規技術・新事業を産み出すには多くの投資が必要であるが、知的財産権として法的に保護されているからこそイノベーションへの投資が回収可能となり、その投資回収で得られた利益をさらなる投資につなげて次のイノベーションを生み出すという好循環が形成できる。

しかし先にも述べたとおり、新しい技術の創出だけで会社が発展したわけではない。当社の会長でありまた経団連の会長でもある御手洗は社内でも多くの変革をなしとげたが、モノづくりについては内製化ということを強調している。内製化によりコストを下げるという経済的効果を期待できるわけであるが、もっと大事なことはたとえ1%でも内製化していれば、技術知識を100%社内に残せるといっても過言ではないところにある。苦労してでも技術を社内に残すことによってサプライヤーに対する多面的な評価能力も確保することが可能となる。アウトソーシングだけに頼れば、この技術評価能力や新たな発想基盤がなくなり、メーカーとしての技術基盤そのものが崩れてしまう。このような「経営判断」も重要な企業の知的財産であり、新たなイノベーションをもたらすものであるといえる。

知的財産権の管理においても同様である。キヤノンは海外に特許出願をする際に、現地特許事務所からだけではなく、現地の弁護士・弁理士を雇用して、現地法人であるキヤノンUSAやキヤノン・ヨーロッパから直接特許庁に出願している。こうすることにより現地の特許事務所に対する評価能力が確保でき、また特許事務所経費も正確に把握することにより海外出願のための費用を節約できる。さらに、緊密なコミュニケーションが取れることで、明細書の品質向上をより一層図ることができる。このような発想と実行がまさに経営であり、知的財産という価値のひとつであるといえる。

***** 巻 頭 言 *****

経営・開発・生産・営業等，企業には様々な立場の人がいるが，それぞれが現在の状況・やり方に満足することなく，「よりよい道はないか？」という問題意識をもつことが大事であり，あるべき姿を思い描きながら柔軟な発想でそれらの諸問題を解決し，新しい無形資産を社内に蓄積することにより，企業は発展していける。

こう考えてくると「企業の知的財産力」とは，その企業の「価値創造力」であるということができるし，また企業経営における「力の源泉」であるということもできる。人の視点からすれば，企業活動に携わる者はすべて知的財産に携わる者であるといえる。特に知的財産部門の人たちは知的財産権の取得や活用だけでなく，知的財産とは何かということを常に考えながら，広い視野を持ち，的確に知的財産を整理・管理・発展させていくことが大切であるということを実感しなければならない。それぞれの立場でイノベーションに挑戦し，知的財産力を高めるということが，強い企業・強い日本を産みだす，まさに原動力となるはずである。