

競争戦略理論にみる知的財産戦略



会員 秋山 敦*

目次

1. はじめに
2. 知的財産戦略策定のアプローチ
3. 自他分析
4. 競争戦略と知的財産戦略
 - (a) ポジショニングのアプローチ
 - (b) ゲーム理論的アプローチ
 - (c) 見えざる資産的アプローチ
5. 選択されるべき知的財産戦略
6. 知的財産戦略の適用事例
7. まとめ

.....

1. はじめに

知的財産関連分野は、研究開発、創造性、ブランド選択、信用獲得及び維持などの実務的な面と、これらを保護するための権利化、権利獲得後活用などの法律的な面とから論じられているのが一般的であり、これらの結果をもって経営現場へ参画することが知的財産戦略の主流となっている。知的財産関連分野が当該国の産業立法であり、実務的な面と法律的な面の二面性が前提となっていることは勿論であるが、私は、知的財産戦略について、その本質的なものを真に活用するためには、企業経営の観点からのアプローチが必須であると考えている。

また、企業経営における知的財産の重視が注目されているが、実際のところ多くの企業における経営の現場、特に取締役会などの意思決定機関において、知的財産に関する議論は付随的なものである。

これは、知的財産は、各国の産業政策による産業立法に基づいた保護を主眼としており、一面において法的性質や政策的性質を有し、他面において技術的な要素や目に見えない観念的な要素を有している二面性にあるのではないかと。例えば、権利化に目を向けると、一国の産業政策における法規制や世界統一法を視野においた条約群を含めたグローバル化の問題がある。また、保護客体に目を向けると、特許は技術的な面、商

標（ブランド）は信用・信頼から得られる顧客吸引力の面、著作は表現などを保護する著作物としての面など、見えざる資産（インタンジブル）として多面的な顔を持っている。

このような多面的及び二面性を有することから、企業経営の経営陣にとっては、ハンドリングが困難であるという先入観がある。同時に、知的財産の権利化及び活用に関しては、時間が必要であり、直ちに収益に寄与するものではなく、今日の情報技術の進展と、スピード化の要請からすると、経営陣に対するインパクトが弱い点も存在する。一方、実務の現場では、経営情報の獲得や知財戦略策定が充分ではないため、経営陣との間の意思疎通が充分に行われていると言い難く、温度差が生じている。

つまり、知的財産をハンドリングする部分、多くは知的財産権部（特許部・知的所有権部・総務部など）や特許事務所が、経営戦略を十分に理解し、経営陣が知的財産を投資の部分を含むという認識を有し、知的財産を経営戦略の一部に取り込むことが必要である。

20世紀の最後の十数年間に、企業を取り巻く環境が情報技術、グローバル化、環境、社会貢献など大きく変化しパラダイムシフトが生じている。日本の従来型の企業戦略は、20世紀と同様な戦略を採用しえないものとなり、これに対応して知的財産戦略もパラダイムシフトをせざるを得ないであろう。

本稿は、上述のような問題意識を念頭においた私の研究テーマである「知的財産戦略の策定」を競争戦略的アプローチに求めた場合の総論に位置するものである。また本稿の要約的な文章について、無名会創立80周年記念誌の「私の弁理士としての取り組みについて」に掲載していること、本稿の知的財産戦略の適用事例に、日亜化学を採用したのは、青色LEDの量産製造に

* 多摩大学総合研究所 ソシオビジネス研究センター客員研究員

成功した最初の企業であり、その動向が新聞・雑誌などで報道され、またその特許戦略についても、私が講演会で聴講した経緯もあって適用事例の対象としたものであり、私の研究テーマのために純粋に取り上げたに過ぎないものであること、をそれぞれお断りしておきたい。

2. 知的財産戦略策定のアプローチ

一般に、知的財産（特に特許）は、独占性があるため戦略に基づいた指針・行動が必要である。発明など知的財産の創出が生じれば、何でも出願し権利を取得しても、取得した権利を単に独占することだけで、経営資源の無駄となるだけでなく、取得した権利の有効活用ができないという問題も生じる。従って、知的財産の有効活用には、各種分析や各種状況を考慮した戦略的な基準や方針に基づいた知的財産の施策（以下、本稿では「知的財産戦略」と称する）が必要である。

知的財産戦略の策定には、私論によれば、競争戦略的アプローチ、プロセス的アプローチ、管理的アプローチ、組織論的アプローチなど各種のアプローチ方法がある。ここでいう、競争戦略的アプローチは各種競争戦略理論の観点に基づき、プロセス的アプローチは開発、企画、権利取得、権利活用などの手続的及び法律的な観点に基づき、管理的アプローチは管理会計などを含めた各種管理理論及び管理手法の観点に基づき、組織論的アプローチは組織の維持及び拡大などを重視した観点に基づき、それぞれの観点で知的財産戦略を策定するものである。

一方、知的財産戦略の策定には、上記の各アプローチとは別の観点に基づくものも考えられる。例えば、研究者の研究開発意欲を失わせないようにする、研究の成果たるものに対する権利取得行為を行う、手続きとして出願（例えば特許出願）までに研究成果などに対してどのような権利を獲得するかを確認する、経営資源として利用できるものである、などの観点から論じる場合である。つまり、一面では研究開発の意欲と効率及び顧客吸引力（ブランド）などを確保する観点であり、他面では権利取得及び活用を当該事業体における経営資源とする観点である。これらの観点では、研究開発などとビジネスとの一体化及び時間軸の短縮化がポイントになるものと考えられる。短絡的な言い方をすると、研究開発などとビジネスとの一体化は、

当該事業体のドメインと無関係な基礎研究、ドメインを壊すブランド戦略などを行わないことである。また時間軸の短縮化は、基礎研究とそれ以外の研究の分けを厳密に行い、基礎研究以外には、長大な時間をかけないことである。確かに、医薬品などの開発においては、開発期間が長期間になることは周知の事実である。しかし、医薬品などの例外を除けば、スピードをもって対応することが、実は、研究開発などとビジネスとの一体化に沿うものである。この点、「研究の為に研究」から発生する知的財産とは一線を画する必要がある。

このような研究開発などとビジネスとの一体化及び時間軸の短縮化の観点はさておき、本稿では、先ず戦略策定のための自他分析について若干の説明を加え、次に、上記の私論である競争戦略的アプローチ、プロセス的アプローチ、管理的アプローチ、組織論的アプローチなど各種のアプローチ方法のうち知的財産戦略を競争戦略理論、すなわち「競争戦略的アプローチ」に求めた場合について検討する。

3. 自他分析

一般に、戦略策定には、前提として「敵を知り己を知れば百戦危からず」とする孫子の教えを実行することであり、自らを知ること、相手を知ることが大切である。

まず自らを知る点については多くのアプローチ方法があるが、自らの事業体の位置を確認するため、一例としてボストンコンサルティンググループが考案した事業判断を例として用いて言えば、業界により競合企業間の格差を示す当該事業が、規模型事業（Scale）、特化型事業（Specialized）、分散型事業（Fragmented）、手詰まり型事業（Stalemate）の何れに属するかを判断することにより行う方法がある。

上記各事業に若干の説明を付け加えると、規模型事業及び特化型事業では、どの業界であっても少なくとも1社或いは数社が確実に高収益を上げて成長できる優位性の構築が可能とされている。また、分散型事業及び手詰まり型事業は、何れも大企業として優位性の構築が困難な業界である。以上の各事業を優位性の観点から見ると、規模型事業では、文字通りの規模（シェア）が重要なポイントである。成長期の素材産業、日本の自動車産業がこのタイプとされる。特化型事業で

は規模の効果が大きくても、市場のセグメンテーションを通じて異なる戦略をとることを可能にするものであり、分野ごとに強いメーカーがいる医薬品業界、計測器業界などがこのタイプとされる。自動車でもブルーワーカー(フォルクスワーゲン)、ホワイトカラー(アウディ)、富裕層(ベンツ・BMW)など、ヨーロッパの自動車メーカーの棲み分けが該当するとされる。分散型事業は事実上大企業がない業界とされる。そば屋、寿司屋などの飲食業界、デザイナーに依存するアパレル業界がそれで、現場での店舗経営者の資質に左右され、革新的な手法を導入しない限り規模の効果が利きにくく大規模化しないとされる。手詰まり型事業は、小規模企業が全て淘汰され、残った大企業も決定的な優位性を作れなくなった状況で、素材型産業の多くが該当するという。そして、業界構造の変化は、分散型事業から規模型事業になり特化型事業に変化していくパターンと、規模型事業から手詰まり型事業に変化していくパターンとがあるとされる⁽¹⁾。

このように、自らの事業を確認することが先決であり、「己を知る」ことが前提となる(自己分析)。

そして、相手を知る必要がある。ここでは当該事業体が所属或いは関連する分野などを検討解析し、当該事業体に関する競争相手などを確認することであり、まさに「敵を知る」ことである(業界分析及び競争相手の特定)。なお、自他分析には、統計的な手法など他の手法などを用いて行うことも可能である。

これらの自他分析を前提として、競争戦略における知的財産戦略を検討する。

4. 競争戦略と知的財産戦略

競争戦略においては、競争優位を確保するための各種の理論が知られている。例えば、ポジショニング的アプローチ、ゲーム理論的アプローチ、見えざる資産に着目するアプローチなどである⁽²⁾。これらは、次のように考えられている。

(a) ポジショニング的アプローチ

競争相手が少なく、競争が緩やかな産業、法や規制で守られるような産業、顧客や供給業者との関係が友好的であるような市場セグメント、これらを見つけ、選択し、自らこのような産業に身をおくことで、自らに都合の良い環境作りを行う手法であり、マイケル・E・ポーターの『「新訂」競争の戦略』(1995年、ダイ

ヤモンド社)などがこの立場である。知的財産戦略としては、特定事業、特定技術分野や特定技術、ブランドなどに関連して知的財産権として権利獲得し、自らが守られるようにすることを主眼として、競合相手の参入を予防するような戦略を行うことになる。これは競争しないポジションということでもある。このためには、いわゆる特許網などを構築することが必要であり、出願の選定及び選別と、自ら実施するかライセンスするかなどの権利活用において、優位なポジショニングを確保するという観点の戦略が必要となる。

(b) ゲーム理論的アプローチ

企業間の相関関係に着目したもので、ゲームとしてビジネスの構造を把握した上で、ゲーム構造を変化させる戦略である。バリー・J・ネイルバフ/アダム・M・ブランデンバーガーの『コーペティション経営』(1997年、日本経済新聞社)などがこの立場である。価値の創造と配分のゲームとしてビジネスを捉えると、価値を分け合うときには競争が必要であるが、価値を増大させるときには協調することによって双方でwin-win関係を築く方が賢いものであり、競争(配分)と協調(創造)を組み合わせ、他社とのやりとりを、自社の利益を高めるために誘発させる戦略である。具体的には、自社に関係ある他社として、顧客、供給者、競争相手、補完者を形成し、価値相関図を形成して全体像を把握する。さらに、誰がプレイヤーか、付加価値、ルール、戦術、範囲の5つのセグメントを利用し、自社の戦っているゲーム構造を把握する。つまり、このようなゲーム構造を理解した上で、自社の目標達成に有利な方向にゲーム構造を変えることを戦略とするものである。

このゲーム理論的アプローチでは、特定事業、特定技術分野や特定技術、ブランドなどに関連して、出願の選別及び選定と、これによって獲得した権利についてライセンスを含めて、自社に有利な状況を把握し、これに基づいた観点で指針や行動を行えるような戦略が必要となる。つまり、研究開発などの方向性、その果実についての出願内容の選定及び選別を含めた権利取得、ライセンス許諾の可否、ライセンス範囲の策定、ライセンス許諾の場合の提携相手選別、クロスライセンスの検討、ライセンス申し込みなどが具体的な対応となるものである。

(c) 見えざる資産的アプローチ

見えざる資産として、ブランド、信用、企業風土など他社に真似されにくい資源を競争力の源泉とするものである。つまり、見えざる資産の蓄積が先にあるために、特定市場戦略を遂行できるとする考えであり、伊丹敬之（一橋大学大学院教授）の『新・経営戦略の論理』やジェイ・B・パーニー（オハイオ州立大学教授）などがこの立場である（RBV（Resource Based View）やコア・コンピタンス経営）。コア・コンピタンス経営は、製造業が強かった日本（1980年代）を説明する過程で認識されたもので日本企業の観察から生まれたとされる。QC、TQC、5S、OJT、OFFJTなどを含めた現場環境を、経営レベルに適用して展開し形成されたものと考えられる。

知的財産関連は当該国の産業の発展に重大な影響を及ぼすために、当該国の産業政策に応じて立法されるという、いわゆる産業立法で保護されるものであるが、競争による技術開発、競争秩序維持、創作保護などを介して、社会、強いては人類の富と生活向上に寄与（社会貢献）することも目的としており、或る面では、開発成果を実施（自ら或いは他社に行わせること、次の技術の土台になることなどを含む）することが義務付けられているものである⁽³⁾。ここでは、特定事業、特定技術分野や特定技術、ブランドなどに関連して知的財産の発案、知的財産に関する保護に対する教育、自社に対する自信、自負を持てる組織、競争相手に容易に真似のできない組織として知的財産権を活用することにある。例えば、他社の知的財産権を認める姿勢から、侵害しない姿勢、知識労働者（創造力を備えた労働者）の育成、ナレッジマネジメントにおける形式知と暗黙知における知的創造のスパイラルの常態化など、少なくとも研究開発関連部門が知識創造を日常業務の中で行える組織、この研究開発関連部門を含めて、社会のニーズやシーズに即時対応可能な組織の構築という観点で指針や行動が行えるような戦略が必要となる。

5．選択されるべき知的財産戦略

知的財産戦略を「競争戦略的アプローチ」に求めたときに、上述したポジショニング的アプローチ、ゲーム理論的アプローチ、見えざる資産に着目するアプローチのいずれが知的財産戦略として有効であろうか。

知的財産戦略の策定においては、事業の技術分野や

内容、その企業における経済環境、認知度（ブランド力なども含む）、業界における状況、その事業に関係する自他の技術開発状況などにより、取りうる戦略は異なるものと考えられる。当然ながら、「優位なポジショニングの確保」、「競争（配分）と協調（創造）を組み合わせ」、「見えざる資産の蓄積」などは、各種状況によって常時変化するものであり、この変化を確実に捉える必要がある。

結論だけをいうならば、各種競争戦略に基づく知的財産戦略の活用は、企画開発段階、権利取得段階、権利活用段階の各種段階に応じて、しかも特定の事業・特定の技術分野・特定技術、ブランド（事業体ブランド、製品ブランド、その他）に関して各種状況が常時変化することを理解した上で、上記のポジショニング的アプローチ、ゲーム理論的アプローチ、見えざる資産に着目するアプローチを複合的且つ重層的に組み合わせた戦略が必要であり、ここでの知的財産戦略は、上述の戦略のひとつだけを用いるものではないということになる。なお、策定された知的財産戦略について、研究開発などとビジネスとの一体化及び時間軸の短縮化の観点からの再検討も場合によっては必要である。

6．知的財産戦略の適用事例

上述した知的財産戦略を適用する場合について、例えば、「特許の囲い込み」による知的財産戦略を採用する日亜化学の青色半導体に関する争いについて検討してみよう⁽⁴⁾。

今まで私は、日亜化学は特許の囲い込みではなく、青色半導体に関する特許をライセンスによってオープン化すべきであると主張してきた⁽⁵⁾が、これは上記の各競争戦略理論から導き出される結論でもある。

例えば、ポジショニング的アプローチでは、競争をしないことを前提にしているため、特許による囲い込みを図る必要がある。この意味では日亜化学が特許により囲い込みを図り、自ら生産することで、他社にライセンス供与しないという点に矛盾はない。しかし、特許による囲い込みを図るためには条件がある。それは当該事業に対して、「競争相手が存在していること」であり、競争相手が存在しているからこそ競争相手から当該事業を守るために特許による囲い込みが必要となる。日亜化学の場合、特許による囲い込みの理由として、よく「象と蟻」の例を出して説明しているよう

である⁽⁶⁾が、日亜化学にとって、青色半導体の量産化に関する限り、競争相手が存在していたか、を検証する必要がある。

ゲーム理論的アプローチによれば、競争（配分）と協調（創造）を組み合わせ、他社とのやりとりを、自社の利益を高めるために誘発させる価値の創造と配分のゲームとしてビジネスを捉える。価値を分け合うときには競争が必要であるが、価値を増大させるときには協調することによって双方で win-win 関係を築く方が賢いという点がポイントである。この点から考えて、青色半導体の量産製造に成功した企業として、他に同種の事業体が存在しない状況下では、価値を分け合うのではなく、価値を増大させる戦略をとるべきで、ここでは協調することにより日亜化学とそれ以外の企業とで win-win 関係を築くことに力点を置くことが戦略的にとるべき道である。市場の拡大と価値増大で win-win 関係を築き、純キャッシュフローの獲得によって、経営陣、スタッフ、株主、顧客を含めたステークホルダーへの十分なインセンティブを与える観点が必要である。

例えば、「IBM の特許ライセンス収入は 90 年には 3,000 万ドルだったが、いまでは 10 億ドルに届く勢いだ。その増加率たるや実に 3,300%。しかも、この 10 億ドルのほとんどがフリー・キャッシュフローで、税引き前の利益の九分の一を占める。これだけの額がそのまま純利益として残り、翌年以降も利益として期待できる。製品やサービスを販売して同じ金額を稼ぐには、売上を 200 億ドルも増やさなければならない。別の言い方をすれば、グローバルで見た IBM の総売上の四分の一に当たる金額を増やさなければならないのだ」⁽⁷⁾との報告があるように、IBM の特許収入は、収益の大きな柱となっており、このような戦略は参考とすべきであろう（なお、ここで 10 億ドルは 1,300 億円に相当し、200 億ドルは 2 兆 6,000 億円に相当する = 1 ドル 130 円として換算）。

そして、ライセンス供与の契約条件によって、自社開発以外に、ライセンス先のノウハウ・開発状況などを知り、或いは共同開発、共同研究とし、さらにはクロスライセンスを義務付けることなど法の許容する範囲で、青色半導体に関する製造技術、製品化技術を含めて様々な部分で協調（創造）し、将来の競争に備える道を選択すべきであり、二の矢、三の矢と続く競争

の源泉の準備及び確保を行う戦略を採用すべきである。

このようなゲーム理論的アプローチによる協調戦略を採用することによって、ブランド、信用、企業風土など他社に真似されにくい資源を競争力の源泉とする見えざる資産的アプローチにも適合するものとなる。

知的財産が産業立法であるとしても、社会貢献もその目的としており、日亜化学は、青色半導体の量産が行える唯一の企業として、製品を広く普及させることで社会責任を遂行する企業として認知させ「見えざる資産」の源泉である人財確保や企業イメージ向上などを図り、将来の競争のために「見えざる資産」の蓄積を行い、これに基づいて将来の特定市場戦略を遂行できるような対応も検討に値するものである。

つまり、自社開発以外に、契約条件によってライセンス先のノウハウ、開発状況などを知ることができ、社会貢献を行っている企業として他社に真似のできない競争の源泉を得ることができ、同時に知的財産の発案、保護に対する教育、自社に対する自信及び自負を持てる組織として、知的財産権から得られた利益を再投資し活用することが可能となるものである。日亜化学の発明者はアメリカの大学教授に転身したが、その発明者を提訴したり、その後、発明者が逆提訴したりして訴訟合戦になっている現状は、競争の源泉獲得機会、十分な収益機会と利益配分、発明者、強いては当該事業体のスタッフとの間の信頼関係など多くの点で検討を要すべきであり、「見えざる資産」の構築を考慮した戦略とは言い難いと判断されても仕方がないであろう⁽⁸⁾。

もちろん、特許は「時間限定の金」であり代替技術の開発によって直ちに「金」が「鉛」に変質してしまうという問題などもある。事実、日亜化学の青色半導体に関連する出願公開件数及び登録件数は、青色半導体関連全体の 10% 未満である⁽⁹⁾。このような全体の開発状況に鑑みると、日亜化学の知的財産戦略は、競争戦略の前提である自らの分析、業界分析、競争相手分析など改善すべき点があるのではなからうか。

以上のようにみると、日亜化学が行っている「特許の囲い込み」による知的財産戦略は、「あらゆるところから着想を得る。年間 55 億ドルの研究費のほか、提携先の中小企業や政府に投資してもらい。技術は最終的に IBM が所有し、提携先には相手に合わせて微調整したものを提供する」⁽¹⁰⁾とする IBM の知的財産戦略の

対極に位置するものといえよう。

7. まとめ

競争戦略的アプローチに基づいて知的財産戦略を策定する場合には、業界状況や自らの位置を確認し、これらに関する知的財産情報、経営情報、当該企業の経営方針などを理解し、企画開発段階、権利取得段階、権利活用段階の各種段階に応じて、複合的に組み合わせて策定する必要がある。特に、事業体そのものだけでなく、当該事業体が行う分野、そのうちの特定の技術などについても、各種状況の変化に対応した分類や仕分けした確認が必要である。

また、本稿では論述の対象外としているが、策定した知的財産戦略が、研究開発などの現場と権利取得の現場と経営の現場とマッチングさせたものかどうかを確認したり、情報技術の発達などによって生じる雁行形態型を越えた観点などからも検証する必要がある。これらは、策定された知的財産戦略について、研究開発などとビジネスとの一体化及び時間軸の短縮化の観点からの再検討を行うことを意味するものである。なお、場合によっては、自らの実施や他者へのライセンス供与などを社会貢献の立場において検討することも必要となることがある。

注

- (1) ポストンコンサルティンググループのアドバンテージ・マトリックス(相葉宏二『MBA 経営戦略』グロービス・マネジメント・インスティテュート編 pp.105~108ダイヤモンド社, 1999年)。
- (2) 「企業戦略論の視点」(青島矢一『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号 pp.111~114ダイヤモンド社)。
- (3) 日本国特許法第1条は「この法律は、発明の保護及び利用を図ることにより、発明を奨励し、もって産業の発達に寄与することを目的とする」と規定する。また特許法第83条は「特許発明の実施が継続して三年以上日本国内において適当にされていないときは、その特許発明の実施をしようとする者は、特許権者又は専用実施権者に対し通常実施権の許諾について協議を求めることができる。ただし、その特許発明に係る特許出願の日から四年を経過していないときは、この限りでない。2 前項の協議が成立せず、又は協議をすることができないときは、その特許発明の実施をしようとする者は、特許庁長官の裁定を請求することができる」とし、実施を義務としているものである。なお、日本国商標法第1条は「この法律は、商標を保護すること

により、商標の使用をする者の業務上の信用の維持を図り、もって産業の発達に寄与し、あわせて需要者の利益を保護することを目的とする」と規定する。吉藤幸朔/熊谷健一補訂(『特許法概説』12版 pp.542~551 有斐閣, 1997年)は、特許権者の義務として特許料の納付、特許発明の実施、正当な権利の行使、特許表示の励行を挙げる。このような法的な義務だけでなく、技術のもたらす産業の発展、人類の幸福や企業の社会性という観点においても特許は実施する必要がある。例えば、北矢行夫(『ソシオビジネス』pp.146~147(株)H&I, 1999年)は、「収益性を基軸とする事業価値、社会の一員として社会への貢献を考える社会価値、働く人びとの働きがいや自己実現活動をサポートする人間価値、この三つの価値をバランスさせていくのが、ソシオ・カンパニーである。高い収益性、広い社会性、深い人間性を一体化させる経営といいかえてもよい」とする。自らの利益だけでなく、社会生活にもたらす利益、産業の発達などを考慮した活動は、21世紀型企業として求められているところでもある。これらは、人財を一例とする「見えざる資産」の蓄積の前提とも言えよう。

- (4) この事例は、2001年前半までの状況に基づいている。その後、裁判において日亜化学の主張が退けられる例がみられるようになり、日亜化学に対するライバルの活動も活発化し、競争状態に入ろうとしていることが報道されている(例えば『日経ビジネス』2002年1月14日号 p.11 参照 日経BP社)。また別の報道でも、日亜化学がライセンス許諾の方針を採用するような報道がなされているが、競争手が存在する場合には、ライセンス許諾も含めて、本稿の事例内容とは異なる、新たな知的財産戦略構築を検討する余地がある。このように知的財産戦略は、固定のものではなく、各種状況により常時変化することを念頭に於いて戦略を策定する必要がある。
- (5) 『週刊ダイヤモンド』(2001年6月30日号 pp.80~81の記事 ダイヤモンド社)、「ビジネスモデル特許基礎と実践」(『日経コンピュータ』2000年4月発行 pp.100~101 日経BP社)など。
- (6) 企業規模が小さい日亜化学を「蟻」とし、蟻が巨大な企業である「象」に勝つためには、特許権を獲得し、特許の囲い込みを行ってこそ生きていけるというような意味で使用しているようである。
- (7) 「知的財産のレバレッジ戦略」(ケビンG・リベッテ/デイビッド・クライン『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2001年7月号 p.100 ダイヤモンド社)。
- (8) 青色半導体のもたらす省資源化による社会貢献、産業の発達などを考慮すれば、広く実施させて普及させる選択こそ「見えざる資産」の源泉となるものであろう。ピーター・F・ドラッカー(『プロフェッショナルの条件』pp.229~252ダイヤモンド社, 2000年)は、21世紀は知識労働者の時代であり、知識労働者は「自らの成長のためには、自らに適した組織において、自らに適した仕事につかなければならない」とし、このような知識労働者については「金銭欲

に訴えてやる気を起こさせることが不可能なのであれば、彼らの価値観を満足させ、社会的な地位を与え、社会的な力を与えることによって活躍してもらわなければならない」とする。「見えざる資産」の源泉の一つに人財があるとすれば、企業は知識労働者が好んで選択する企業となるような戦略も考慮しなければならない。

- (9) 青色半導体関連の国際分類における特許の公開件数は、1993年から2000年の間に全体で8,100件余であるが日亜化学は、出願公開された全件で521件（青色半導体に関しては349件）である（筆者による調査：IPDLを利用）。これを多いとみるか少ないとみるかは意見が分かれる。少なくとも現状においては、日亜化学対他の全ての企業としてみた場合、少ないとみる方が妥当ではなからうか。
- (10) 『ニュースウィーク日本語版』(2001年11月28日号 pp.16~17 TBSブリタニカ)

参考文献

- (1) 相葉宏二『MBA経営戦略』(グロービス・マネジメント・インスティテュート編：ダイヤモンド社，1999年)
- (2) 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』(日本経済新聞社，2000年)
- (3) マイケル・E・ポーター『「新訂」競争の戦略』(ダイヤモンド社，1995年)
- (4) バリー・J・ネイルバフ/アダム・M・ブランデンバガー『コーペティション経営』(日本経済新聞社，1997年)
- (5) 吉藤幸朔/熊谷健一補訂『特許法概説』12版(有斐閣，1997年)
- (6) 北矢行夫『ソシオビジネス』(H&I，1999年)
- (7) 『ビジネスモデル特許基礎と実践』(日経BP社，2000年)
- (8) ピーター・F・ドラッカー『プロフェッショナルの条件』(ダイヤモンド社，2000年)

(原稿受領 2002.2.6)

「パテント」本文をホームページに掲載します

本誌は、2002年1月号から本文を日本弁理士会ホームページ（URL=<http://www.jpaa.or.jp/>）でもご覧になれます。

各月号のホームページへの掲載開始は、「パテント」発行月から2ヵ月後の月初めとします。掲載記事の全文検索も可能となる予定です。

1985年1月号以降の掲載記事については、同じく日本弁理士会ホームページから目次検索が可能となっていますので併せてご活用下さい（URL=<http://ucgi.jpaa.or.jp/pindex/>）。

なお、本誌はこれまで通り定期購読が可能です。掲載記事を発行月に確実にご覧になりたい方は定期購読をご利用下さい。

日本弁理士会広報課行 FAX 03-3581-9188

パテント定期購読申込書

ふりがな お名前		ふりがな 団体名	
送付先住所	〒 -		
電話番号	() -	定期購読開始号	
FAX番号	() -	年 月号から	

「パテント」誌の年間購読をご希望の方は、上記の購読申込用紙にご記入の上、FAXして下さい。

(宛先: 〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-4-2 日本弁理士会広報課パテント担当行)

年間購読料 9,450円(送料・消費税込) 海外からの申込は、雑誌代8,400円(@700×12)+送料