

これからの知的財産マネジメント —知財／知財権ミックス戦略を踏まえて—

同志社大学大学院司法研究科法務専攻修了

仲家 真由美

要約

今日、プロパテント時代からプロイノベーション時代へ変わったといわれる。今後は、知的財産権にするかしないのかを使い分ける「知財ミックス」や、各知的財産権で相乗的な権利化を目指す「知財権ミックス」といった戦略が、重要になると考える。

本論文では、従来の知財マネジメント及びイノベーションモデルの変容を概観した後、アップルを例に知財／知財権ミックス戦略につき検討し、今後の知財マネジメントにつき考察する。

キーワード

知財マネジメント、知財／知財権ミックス戦略、プロイノベーション

1. はじめに

今日、特許権による保護を重視するプロパテントの時代から、イノベーションによる競争力強化を目指すプロイノベーションの時代へ、変わってきたといわれる。プロイノベーション時代の知財マネジメントでは、権利化する知的財産と権利化せずに秘匿にとどめる知的財産とを合わせて活用する戦略(知財ミックス戦略)や、特許権にこだわらずに各知的財産権で権利化するという戦略(知財権ミックス戦略)¹を、積極的にとっていくことが重要と考える。

¹ 知財ミックスおよび知財権ミックスの定義に関して、妹尾堅一郎『技術力で勝

そこで、本論文では、従来の知財マネジメントにつき概観した後、イノベーションモデルがどのように変容してきたのかを踏まえた上で、アップルを例に挙げながら、知財／知財権ミックス戦略につき検討し、プロイノベーション時代の知財マネジメントについて考察したい。

2. 従来の知財マネジメント

(1) 知財マネジメントとは何か

知財マネジメントとは、「知財」を「マネジメント」することである。ここで、「知財」すなわち「知的財産」と、「知的財産権」とは、異なることに注意しなければならない。「知的財産」とは、法的保護に値する情報、すなわち知的財産権の対象物と、定義される²。これに対して、「知的財産権」とは、知的財産を法的に保護する、特許権や著作権といった法的権利のことをいう。

では、「マネジメント」は、何を意味するのであろうか。ピーター・F・ドラッカー氏の著書『マネジメント-基本と原則』によれば、マネジメントとは、「成果に対する責任に由来する客観的な機能³」である。また、同氏によれば、「マネジメントの役割は成果をあげることにある。これこそ実際に取り組んでみれば明らかかなように、もともと難しく、もともと重要な仕事である。まさに組織の外部に成果を生み出すために資源を組織化することこそ、マネジメントに特有の機能⁴」であり、「成果を生み出すために、既存の知識をいかに有効に適用するかを知るための知識がマネジメントである⁵」。ここでいう「既存の知識」は「高度な専門知識」を意味し、知的財産は、法的保護に値する程の情報であり、高度な専門知識といえることから、知的財産のマネジメントにおいて、ドラッカー氏が述べるマネジメントの意味が当てはまる素地があるといえる。

以上より、知財マネジメントにおいても、ドラッカー氏が述べるマネジメント

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』290頁(ダイヤモンド社、2009年)を参照。

² 高林龍『標準特許法[第4版]』2頁(有斐閣、2011年)

³ ピーター・F・ドラッカー『マネジメント-基本と原則』2頁(ダイヤモンド社、2001年)(以下『マネジメント』と略称)

⁴ ピーター・F・ドラッカー『マネジメント』293頁

⁵ ピーター・F・ドラッカー『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか』24頁(ダイヤモンド社、2000年)(以下『プロフェッショナルの条件』と略称)

の意味が当てはまると考える。

(2) 求められる知財マネジメントとはどのようなものか

知財マネジメントが必要とされるのは、知的財産を組織化することにより、成果を上げるためである。では、どのような知財マネジメントがなされれば、成果が上がるのだろうか。事業経営における場合と同様に、知財マネジメントにおいても、リスク管理をしながら成果を上げることが重要と考える。

ここで、リスクについてみると、ドラッカー氏は、次のように述べている。

「私が知っている成功した人たちの共通点は、ただ一つ、それはリスクをおかさないということです。彼らはみな、おかしにはならないリスクを明らかにして、それを最小限にしようとしています。そうでなければ、成功はおぼつきません。⁶⁾」

ドラッカー氏の指摘によれば、冒してはならないリスクを明らかにし、そういったリスクを冒す機会を最小限にしようとするのが、リスク管理において重要であると考えられる。

次に、成果を上げることに關して、同氏は、次のように述べている。

「弱みをもとにすることは、組織本来の機能に背く。組織とは、強みを成果に結びつけつつ、弱みを中和し無害化するための道具である。⁷⁾」

この指摘によれば、成果を上げるには、知的財産の強みを生かして成果に結びつけながら、弱みを最小限に食い止めることが重要であると考えられる。

そこで、以下では、まず、知財マネジメントが効果的になされていない場合に、直面するリスクにつき概観し、次に、知財マネジメントが効果的になされた場合に、どのような成果を上げることが期待できるのかについて、概観する⁸⁾。

(3) 効果的な知財マネジメントがなされない場合に直面するリスク

A) 知財紛争リスク

特許権、実用新案権、意匠権、商標権は、独占排他権であり、権利者が独占できて他人を排除できる権利である。そのため、例えば、自社が他人の独占排他権である特許権を侵害した場合、特許権侵害として事業が差し止められるというリ

スクがある。特許権侵害を理由とする差止請求の場合、権利侵害についての侵害者の故意・過失は要件とされないため、故意であるか否かを問わず、特許権侵害が認められる。また、現実に被告が行っている侵害行為の差止めだけでなく、将来にわたり行われるであろう侵害行為の差止めを予防請求として行うことも認められる。

B) 海賊版・模倣品リスク

消費者が海賊版や模倣品を購入すると、正規品の売上げが下がる。また、海賊版や模倣品といった商品は、粗悪な物が多いため、これらの商品が流通することにより、ブランドイメージが損なわれるといったリスクもある。

C) 研究開発の重複リスク

既に他人が特許を取得している発明については、重ねて特許権を取得することはできない。そのため、特許調査を十分にしないまま研究開発を進めると、取得することのできない特許権に関する研究開発をしまい、研究開発を重複させるというリスクが存在する。また、他人が未だ特許権取得に至っていない段階でも、自社による特許権取得が見込めない場合には、重ねて研究開発することはリスクになる。

D) 標準化リスク

新しい技術を開発し、それに関して特許を取得したとしても、業界の標準化が別の技術を基に展開されている場合、自らが取得した特許を生かしきれないというリスクが存在する。標準化がなされた場合、標準に準拠した製品が市場を占有していく一方、標準に準拠しない製品は市場を占有できない可能性が高く、標準化リスクは、とても大きいと考えられる。

E) 漏洩リスク

特許制度は、発明を公衆に開示させて、その代償として一定期間の独占権を与えた上で、その発明に基づいた技術をさらに発展させ、一定期間経過後はその発明自体も公衆に解放し、もって、産業の発展に資することを目的とするものである。このことから、特許権を取得しようとして出願すると、公開されることになり、特許を取ろうとしている発明が知られてしまうというリスクが存在する。このリスクを回避する手段として、秘匿知財にとどめたままにして、権利化しないという方法がある。しかし、秘匿知財にとどめた場合には、秘匿知財の漏洩リスクが存在する。

⁶⁾ ピーター・F・ドラッカー『プロフェッショナルの条件』204頁

⁷⁾ ピーター・F・ドラッカー『プロフェッショナルの条件』192頁

⁸⁾ 2011年のWIPO IP Facts and Figuresによれば、海外諸国に出願・登録される日本の特許数は依然として多く、企業経営において特許権が重視されてきたため、ここでは、知的財産権の代表といえる特許権を中心に考察した。また、「事業リスクの最小化」と「事業機会の最大化」に関して、妹尾堅一郎、前掲書、263-278頁を参照。

(4) 効果的な知財マネジメントが事業にもたらす貢献

A) 事業の参入障壁形成

前述のように、特許権は独占排他権であり、権利者が独占できて他人を排除できる権利である。そこで、特許権などの独占排他権を使えば、他者が事業に入っていないように、事業の参入障壁を形成することが可能になる。参入障壁を形成することにより、特許権者は、権利を独占して行使し、既存事業の競争力を高めるとともに、新規事業の創出に注力できるといえるので、事業において成果を上げることが十分期待できる。

B) 競争他社の研究開発遮断

特許権などの独占排他権は、現在の障壁だけでなく、将来の障壁を築くことにも利用できる。すなわち、競争他社が研究開発に進む前に、予め特許権を取得しておくことで、競争他社は研究開発を進められなくなり、自社の優位性が高まるといえる。これにより、事業成果を上げることが期待できる。

C) 権利運用によって得られる収入

知的財産を権利化して知的財産権にすると、法的保護が受けられる権利となる。特許権には消極的効力としての禁止権の側面だけでなく、積極的効力としての実施権の側面がある。実施権は、特許発明を自ら実施するだけでなく、他者に実施させることのできる権利でもある。実施を許した場合、特許権者は実施料を得ることができる。また、特許権は私権であるから、自由に譲渡することができ、権利を売却して代金を得ることができる。さらに、特許権には質権を設定することができるので、権利を担保として資金を得ることもできる。2004年信託業法改正により、知的財産権の信託が解禁されたため、知的財産権の信託も可能である。

このように、知的財産権自体を運用することによって資金を獲得できることから、知的財産権は、資金獲得手段としての一面も持っており、知的財産権自体を効果的に運用することにより、企業の成果を上げることが期待できる。

D) 他社技術の使用によるコスト削減

自社で開発する場合と、他社技術を使用する場合とを、比較して、他社技術を使用の方がコストがかからないとき、他社技術を使うことでコストを削減できる。

E) 標準化構築

自社の知的財産に基づき、業界での標準化を進めることによって、自社の知的

財産が標準に採用される可能性が高まる。自社が有する知的財産が、標準として採用されれば、高い市場シェアを獲得できることが見込まれるので、企業として大きな成果を上げることが期待できる。

(5) 従来の知財マネジメント

これまで述べてきたように、求められる知財マネジメントとは、冒してはならないリスクを冒す機会を明らかにし、知的財産の強みを生かして成果に結びつけながら、弱みを最小限に食い止めることを可能にするように、知的財産を組織化することであるといえる。

ここで、従来の知財マネジメントについてみると、従来は、過去の、そして特に特許を中心とした、知財マネジメントであった。また、自社の技術を権利化し、取得した権利は自社のみで実施し、他社には実施させないことによって、参入障壁を築くことが重視された。さらに、自社も他社も実施しない特許であっても、障害特許として参入障壁に貢献することが重要とされた。

このような従来の知財マネジメントは、現在において、そして、将来においても、効果的なのだろうか。妹尾堅一郎氏は、その著書『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』の中で、現在はプロイノベーションの時代であり、「従来の知財マネジメントを踏まえつつも、プロイノベーション時代における知財マネジメントの意味を再考すべき⁹⁾」であると述べている。そこで、以下では、プロイノベーションの時代とは何なのか、どういった変容を経てきたのかを、みていきたい。

3. イノベーションモデルの変容

現在では、イノベーションモデル自体が、新しいモデルに変わったと、いわれる。では、イノベーションモデル自体は、どのような変容をたどったのであろうか。妹尾氏は、前掲書において、イノベーションモデルの変容を、4つの期間に区別して説明している¹⁰⁾。そこで、この4つの期間について概観した後、イノベーションモデルの変容は、大きく捉えると、どのような流れにあるのかについて、みてみたい。

⁹⁾ 妹尾堅一郎、前掲書、279頁

¹⁰⁾ 妹尾堅一郎、前掲書、20-137頁

(1) 第一期：個人発明家によるイノベーションの時代

第一期は、個人発明家によるイノベーションの時代とされる。しかし、イノベーションを生み出す主体は、個人発明家から大企業へと、移行していくことになった。例えば、エジソンはゼネラルエレクトリック社を創設し、ゼネラルエレクトリック社は、後のイノベーション時代を築いていくことになった。

(2) 第二期：大企業に牽引されたイノベーションの時代

第二期は、大企業によるイノベーションの時代とされる。この時期の特徴は、「垂直統合型・自前主義」であり、研究開発から、生産販売、アフターサービスまでのすべてのプロセスと、それに必要な経営資源を、大企業が、単独一社で、かつ、自前で揃え、垂直的に統合した点にある。巨大企業は、豊富な資金力を使い、研究開発に注力することで生み出した画期的な発明を元に、商品を作り、その技術力によって市場を占有することができた。

このように、第二期は、「垂直統合型・自前主義」の大企業が、単独一社で行う「画期的発明」に牽引されたイノベーションの時代であった。もっとも、第二期においても、依然として技術力が重要であり、技術があれば市場を席卷できた。

(3) 第三期：複数の大企業によるイノベーションの時代

第三期は、「垂直統合型・自前主義」に基づく複数の大企業が、イノベーションの主体となった時代とされる。第三期では、第二期のイノベーションの時代に主体であったタイプと同じ大企業が、複数登場し、大企業同士が熾烈な競争を繰り広げ、技術や製品および製造工程を磨き上げ、卓越した商品力を生み出していった。

この時期、日本企業は、製品のイノベーションだけではなく、製造工程のイノベーションにも努めたとされる。しかし、製造工程のイノベーションに努めたことが、当時のイノベーションモデルを変えるきっかけになったと、妹尾氏は論じている。製造工程のイノベーションに努め、製造工程が標準化されると、欧米などの先進国での現地生産が可能になるだけでなく、新興国での生産も可能になった。このことは、製造において場所による制限がなくなり、日本国内でなくても、すなわち、海外のどこであっても、製造が可能になることを意味していた。

また、製造工程の標準化に基づいた、製造装置群の開発と普及がなされ、「フルターンキーソリューション(FTKS)」志向の改善が進められた。このことは、熟練労働者でなくとも、すなわち、経験を問わず誰もが、高度な製品を製造できることを意味していた。

さらに、前記のFTKS志向で改善が進んだ技術は、海外へ流出していった。すなわち、FTKSの全自動製造設備といった装置群自体が流出するとともに、製造設備を扱える知能が流出した。これにより、海外の未熟練労働者による、高度な製品の製造が可能になり、新興国の参入場面が増えた。

このように、第三期では、大企業が、互いに競い合うことで、新興国が参入してくる場面が増え、新興国の役割が増していった。新興国の役割が増すにつれ、イノベーションモデルは、次の形へ移行せざるを得なくなったと考えられる。

(4) 第四期：新興国参加型のイノベーションの時代

第四期は、イノベーションにおいて、新興国が大きな役割を果たすようになった時代である。新興国が参加することにより、事業の垂直分離がなされ、同時に、国際傾斜型分業が加速することになった。そして、事業において新興国が積極的に参加してくるため、先進国だけでなく新興諸国も、市場として解放されることになり、市場が拡大した。第四期では、部品から完成品までを垂直統合する企業が主導するのではなく、製造プロセスを国際分業した企業同士が収益を分け合うという特徴があるとされる。

(5) プロパテントの時代から、プロイノベーションの時代へ

このように、イノベーションが主軸となり、イノベーションモデルが変容してきた背景は、何であろうか。それは、1980年代の日本に打ち勝とうとした、欧米の企業と政策によるといわれる。1980年代は、イノベーションモデルの変容における第三期に該当するといえ、その当時の日本企業は、圧倒的な商品力を持つ製品群によって、欧米企業を席卷した。1990年代は、特許権による保護を強くしていくことを目指すという、プロパテント政策が功を奏していた。しかしながら、欧米は、既存のイノベーションモデルを改良することに長けた日本に勝つため、試行錯誤していた。欧米が、試行錯誤していたことは、1984年に出された『ヤング・レポート』がプロパテント政策を打ち出したことや、2004年に出された『パルミサーノ・レポート』がイノベーションによる競争力強化を打ち出したことなどから、窺い知ることができる。このように、欧米は、試行錯誤を繰り返す中で、現在のイノベーションモデルを構築していったといわれる¹¹。

¹¹ イノベーションモデルが変容してきた背景に関する詳細な考察については、妹尾堅一郎、前掲書、107-120頁を参照。

現在は、プロイノベーションの時代であり、イノベーションを競争力の根幹に据え、イノベーションを重視した産業育成のための取り組みを奨励する時代といわれる。現在のイノベーションモデルは、前述したイノベーションモデルの変容における第四期に位置し、垂直統合型、自前主義といったものに基づくイノベーションモデルは、通用しなくなったといえる。これは、成果を上げるモデルが変容し、技術だけでは成果を上げ難くなったことを意味しているといえる。では、プロイノベーションの時代において、成果を上げるために、真に求められる知財マネジメントとは、どのようなものであろうか。

4. プロイノベーション時代の知財マネジメント

(1) プロイノベーション時代の知財マネジメント

今までみてきたように、特許権による保護重視だったプロパテントの時代から、イノベーションによる競争力強化を目指すプロイノベーションの時代へと、移り変わってきたといえる。プロイノベーションの時代では、垂直統合型や自前主義は適用されず、国際的な分業がなされ、その主体として新興国企業も参入してくる。このことは、新興諸国の状況も踏まえた上で、自社技術による国際的な標準化が将来的に達成されれば、製品が、先進国だけでなく新興諸国を含めて、急激に普及していくことを意味している。これにより、圧倒的な市場占有率を得ることが可能になり、高い市場シェアを獲得できれば、企業として莫大な成果を上げることができる。

国際的な標準化と普及が鍵となるプロイノベーションの時代において、冒してはならないリスクは、前記2(3)D)及びE)で述べた標準化リスクや漏洩リスクであり、成果を上げるために積極的に取り組むべきものは、前記2(4)E)で述べた標準化構築であると考えられる。よって、標準化構築を目指しながら、標準化リスクや漏洩リスクを最小限にとどめるような知財マネジメントが求められると考える。

これらのことを踏まえると、プロイノベーション時代における知財マネジメントとは、従来の知財マネジメントよりも、より柔軟に、他の企業との国際的な分業の中で、知的財産の普及活用を目指していくようなものであると考える。将来の標準化を見据えながら、時間的には、過去だけでなく将来も見て、場所的には、先進国だけでなく新興諸国も考慮した上で、臨機応変な対応をとれるような、知

財マネジメントをなしていく必要があると考える。また、技術公開やオープン戦略を踏まえた上で、知財マネジメントを行っていく必要がある¹²。ここで、臨機応変な対応を可能にするという理由から、今後重要性が増すことが予想される、知財/知財権ミックス戦略について、みてみたい。

(2) 知財/知財権ミックス戦略

知財ミックス戦略とは、知的財産権として権利化すべき部分と、権利化せずに秘匿知財としてとどめる部分とを、組み合わせることで、効果的な知財マネジメントをしていこうとする戦略である。また、知財権ミックス戦略とは、特許権だけではなく、意匠権等の各知的財産権を合わせて用いることで、相乗的に強い権利を構築するという知財マネジメントをしていこうとする戦略である。

プロイノベーション時代では、イノベーションを促進しながら、標準化や普及に尽力していくことが求められる。そこで、将来的な事業戦略の観点も踏まえながら、技術情報の漏洩リスクと技術の標準化構築の可能性とを比較し、知的財産権にするのか、それとも、権利化せずに秘匿知財としてとどめるのかを、検討することが必要になる。このように、プロイノベーション時代の知財マネジメントでは、そもそも権利化するかという判断は重要であり、柔軟な対応を可能にする知財ミックス戦略は有用であると考えられる。

権利化すると決めても、新興諸国や新規事業も視野に入れる必要があるため、困難な判断を伴う。将来の不測の事態に備えるという意味でも、特許権だけにこだわらず、各知的財産権を広く取得しておき、各知的財産権を合わせて使うことで、相乗的に強い権利化を遂げていくことが必要になる。したがって、プロイノベーション時代の知財マネジメントでは、権利化するとして、いかなる権利を取得していくのかという判断は重要であり、柔軟な対応を可能にする知財権ミックス戦略は有用であると考えられる。

では、プロイノベーション時代の知財マネジメントとして、具体的には、どのようなマネジメントがなされ得るのであろうか。『ビジネス・ウィーク』誌が年に一度発表する、世界で最もイノベティブな企業のランキングにおいて、2005年から2009年まで、1位をアップルが占めている。また、アップル対サムスン

¹² オープン化した環境での知財マネジメントに関しては、小川絃一「知財立国のジレンマ-特許の使い方が主役になる時代の到来-」49-90頁(渡部俊也編『ビジネスモデルイノベーション』白桃書房、2011年)を参照。

の知財紛争やアップル元社員らの証言から、アップルが知財/知財権ミックス戦略をとっていることが窺える。そこで、アップルがどのような知財マネジメントをとってきたのかを、以下でみてみたい。

(3) アップルを例として

A) デザイン重視のアップル

アップルは、デザイン重視の企業といわれており、2000年代初頭くらいの製品から「Designed by Apple in California」という表記が付されている¹³。

また、アップルのCEOであったスティーブ・ジョブズ氏は、1998年に行われたMacworld Expoの基調講演にて、iMacの成功を保証する4つの要素を紹介し、デザインの重要性を説いた。紹介した4つの要素の第1は、ブランドイメージであり、これからの社会は今まで以上にブランドイメージが重要になると力説した。第2は、Macを安心して購入できる土台があることであり、教育市場等でMacが使われていることを語った。第3は、デザインであり、若者に人気のある時計ブランドを例に挙げ、「この製品が人気があるのは他の時計より正確だからではなく、デザインが優れているからだ」と述べ、デザインの重要性を説いた。そして、第4の要素は、シンプルさであった。

さらに、同基調講演において、アップルが抱える不安材料を5段階で説明し、当エクスポまでに第1～3段階を実証したと述べ、これから第4～5段階を実現してみせると語っており、国際的な分業と自社成長を想定していたことが窺われる。ここで語られた第4段階は、「(サードパーティー)アプリケーションが登場するか」というものであり、iMac発表から63日間で177製品のリリースがあったことを紹介した。第5段階は、「(アップルが)成長できるか」であり、これまで、アップル製品が、クリエイティブと教育という分野に特化していたことを認め、今後はiMacなどのコンシューマー用製品を武器に市場へ進撃することを語った¹⁴。

「Designed by Apple in California」と製品に明記することは、どこで製造したかではなく、どこでデザインしたかを重視することを意味しており、新興諸国で作

られることも、そして、世界各地で販売することも、想定していたものと考えられる。また、アップルは、1998年の基調講演で語ったように、デザインを自社の強みと認識してそれを活かし、市場占有率に目を配りながら、洗練されたデザインを追求するとともに、シンプルな製品に仕上げることを、自社製品の成功要因と考えていたといえ、プロイノベーション時代の知財マネジメントの鍵となる「国際的標準化と普及」を重視したマネジメントを行っていたと考えられる。そして、1998年以降、コンシューマー向け製品へ注力し、その際には、サードパーティーがアプリケーションを作っていく環境を重視していたといえる。このように、アップル単独ではなく、「他の企業との分業」を念頭に置いていたということが、1998年の基調講演から窺い知れる。

アップル製品の特徴的なデザインは、アップルの成長を牽引してきた重要な要素といえる。その根源には、ジョブズ氏による、デザインに対する強いこだわりがあったといわれている。ジョブズ氏名義の特許の大半は、いわゆる特許ではなく、製品形状に関するデザイン特許といわれる。1981年に発売した「アップルIII」や、初代「iMac」、携帯型音楽プレイヤーの「iPod」、タッチパネルで操作するスマートフォン「iPhone」など、多くのアップル製品で、デザイン特許を取得している¹⁵。製品自体だけでなく、周辺機器についても、デザイン特許を取得していることが、ジョブズ氏のデザインへのこだわりを強く表しているといえる。

このように、アップルは、デザインを自社の強みを認識し、多数のデザイン特許を取得しながら、国際的な分業を想定し、標準化と普及を見据え、デザインを守るような知財戦略をとってきたといえる。

B) アップルにみる知財/知財権ミックス戦略

アップルは、デザイン特許だけを重視しているわけではないことが、スマートフォンにおけるアップル対サムスの知財紛争において、明らかになったといえる。カリフォルニアで、最初に、アップルがサムスを訴えたとき、アップルがサムスによる権利侵害を主張したのは、デザイン特許と登録商標、ユーザーインターフェースに関する特許、そしてトレードドレスであったという¹⁶。トレー

¹³ 「MacPeople2011年11月号 Steve Jobs Keynote History」30,31頁(アスキー・メディアワークス、2011年)

¹⁴ 「CEOスティーブ・ジョブズ(MacPeople2011年12月号増刊)」76,77頁(アスキー・メディアワークス、2011年)

¹⁵ スティーブ・ジョブズによるデザインへのこだわりや、ジョブズ氏名義の特許の詳細に関しては、日経デザイン編『アップルのデザイン』(日経BP社、2012年)を参照。

¹⁶ アップル対サムスの知財訴訟や、アップルのデザイン特許の詳細について

ドドレスとは、米国特有の権利で、「一目見て、その商品だと認識できるようなデザインや、商品の全体的な印象¹⁷⁾」を意味するとされ、登録の必要はない¹⁸⁾。アップルは、iPhoneなどのコンパクトで高級感を抱かせるパッケージの作りから本体の形状、画面上に並ぶアイコンまでの一連のデザインが織りなす印象すべてを、アップルが持つトレードドレスだと主張している。そして、サムスンも、ハードウェアのデザインからインターフェースに至るまで総合的に模倣したと、アップルは主張する。このことは、アップルが守ろうとしているものがデザインであり、ここでいうデザインとは、総合的にみて、企業として顧客に届ける価値そのものであることを、意味している。

アップルは、デザインを守るために、特許、意匠、商標、さらにはトレードドレスまで、各知的財産権を可能な限り使って攻撃を仕掛けるという、これまでにないアプローチで知財訴訟を起こしている。このことは、アップルが、知財権ミックス戦略をとっていることを表しているといえる。知財権ミックス戦略をとった上で、数多くのクレームを、様々な権利に基づいて根拠づけていけば、全体としてサムスンがアップルの権利を侵害しているという印象を強く与えることができる。このように印象が重要になるのは、今回、アップルが陪審員による裁判を選択したからであると考えられる。

さらに、今回の訴訟では、「381特許¹⁹⁾」といわれる特許が重要と考える。381特許は、iPhoneやiPadで、タッチスクリーンをスクロールさせるときの画面に関する特許である。この特許技術は、iPhone等のユーザーに豊かな操作体験を与えるために欠かせない重要な技術である。また、この381特許は、ノキアによる米国特許庁での再審査請求を経てもなお無効化されなかった、非常に強い権利である。さらに、この技術は、専門家でなくても誰でもその内容が分かる特許であり、訴訟において非常に効果的に使うことができる特許である。

このように、アップルは、381特許といわれる、非常に強い権利性を有し、誰にでも分かる、デザインに関する必須の特許を有していることから、知財権ミッ

クス戦略をとる際には、枢要部を押さえる強い権利を中心に据えることが重要と考える。

アップルは、知財権ミックス戦略をとっていると思われるが、厳格な秘密保持がなされている企業として知られており、対外的にも対内的にも、可能な限り全てを秘密に保ち²⁰⁾、秘匿されたイノベーションも多いといわれる。このように、アップルは、秘密主義を貫くことで、秘匿すべきイノベーションを保持し、漏洩リスクを最小限にしており、権利化する部分と秘匿する部分を管理する徹底した知財ミックス戦略もとっていると考えられる。

C) 技術マネジメントやビジネスモデルとの関係

アップルは、自社の強みを、ブランドイメージやデザインなどと認識し、その強みを生かして研究開発を進めるという技術マネジメントをなしてきたと思われる。また、自社の強みであるデザイン等の知的財産を活かすような知財マネジメントを行い、その中核は、知財/知財権ミックス戦略であったと思われる。さらに、2001年のMacworld Expoでは、同年からのパソコンは、「デジタルライフスタイル」の中核である「デジタルハブ」へと進化すると説明し、新たなライフスタイルを提案していることから、ライフスタイルにアップル製品を組み込むというビジネスモデル²¹⁾をとっていたと考えられる。

以上でみてきたように、アップルが行ってきた知財マネジメントは、知財/知財権ミックス戦略を巧みに利用するものであり、徹底した秘密主義をとりながら、各知的財産権で相乗的に権利化を遂げていくというものであるといえる。また、アップルは、このような知財マネジメントを、技術マネジメントやビジネスモデルと連係して行ってきたと考えられ、プロイノベーション時代の知財マネジメントにおいて、この点も重要であると考えられる。そして、アップルは、基調講演等でイノベーション重視の姿勢を打ち出しながら、iPhoneやiPadといった革新的な製品を生み出し続け、イノベーションを促進させたといえ、2012年8月に史上最高の時価総額を記録し、同年9月には過去最高額を塗り替え、企業として大きな成果を上げた。このように、アップルが行ってきたと考えられる、自社の

は、日経デザイン編、前掲書、131-163頁を参照。

¹⁷⁾ 日経デザイン編、前掲書、134頁

¹⁸⁾ 米国でのトレードドレスに関しては、板垣忠文「米国における『TradeDress』の保護について」76-82頁(月刊特許60号、2007年)を参照。

¹⁹⁾ 381特許に関して、<http://www.google.com/patents/US7469381>を参照。

²⁰⁾ アダム・ラシンスキー『インサイド・アップル』46-66頁(早川書房、2012年)

²¹⁾ ビジネスモデルとは、「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを、論理的に記述したもの」と定義される。(アレックス・オスターワルダ、イヴ・ビニュール『ビジネスモデル・ジェネレーション』14頁、翔泳社、2012年)

強みを認識した上での知財／知財権ミックス戦略に基づく知財マネジメントは、イノベーションを促進するものであったといえ、プロイノベーション時代における知財マネジメントの一形態であるといえる。

5. さいごに

プロイノベーション時代の知財マネジメントは、イノベーションを促進するようなものであり、技術マネジメントやビジネスモデルとの兼ね合いを考えながら、検討していく必要がある。プロイノベーション時代の鍵となる、将来的な国際的標準化や普及を見据え、自社の強みを認識し、基幹の知的財産を活かした、知財／知財権ミックス戦略をとっていくことが重要になると考えられる。

では、知財／知財権ミックス戦略をとる際、指針となるものは、あるだろうか。これまでに検討したことから考えると、この指針は、標準化や普及に適用のものであることが必要であるといえる。マルコム・グラッドウェル氏は、その著書『The Tipping Point』にて、社会現象を引き起こすには、(1)少数の目利きに浸透すること、(2)記憶に粘ること、(3)背景が味方すること、の3点が必要だと述べている²²。ここで再びアップルについてみると、アップルは、自社製品をまずクリエイティブと教育という分野に特化させ、(1)少数の目利きに浸透させたといえる。また、独特のデザインを有するアップル製品は記憶に残りやすく、ジョブズ氏は、その卓越したプレゼンテーション力をもって、(2)記憶に粘るプレゼンテーションをした²³。さらに、スマートフォンやタブレットといった新規市場が登場して、(3)背景が見方となり、比較的安価でデザイン性や操作性に優れたアップル製品は、爆発的普及を遂げたといえる。このように、グラッドウェル氏が挙げた3点は、標準化や普及を見据えた、知財／知財権ミックス戦略を運営していく場面においても、有用な指針になり得ると考える。

ジョブズ氏は、自伝の中で、ポラロイド社のランド氏が語った話を引用しながら、

「文系と理系の交差点に立てる人にこそ大きな価値がある」と語っている²⁴。今後、求められるのは、ビジネスと技術の交差点に立つような知財マネジメントなのではないだろうか。これからの知財マネジメントとはどのようなものであるのか、今後も考察を続けていきたい。

²² マルコム・グラッドウェル『急に売れ始めるにはワケがある』(ソフトバンククリエイティブ、2007年)

²³ プレゼンテーションをはじめとして、スティーブ・ジョブズ氏のやり方に関しては、ジェイ・エリオット、ウィリアム・L・サイモン『ジョブズ・ウェイ』(ソフトバンククリエイティブ、2011年)を参照。

²⁴ ウォルター・アイザックソン『スティーブ・ジョブズ』4頁(講談社、2011年)