



® 平成 29 年 1 月 12 日 (木)

No. 14360 1部370円(税込み)

発行所

一般財団法人 経済産業調査会
東京都中央区銀座2-8-9 (木挽館銀座ビル)
郵便番号 104-0061
[電話] 03-3535-3052 [FAX] 03-3567-4671

近畿本部 〒540-0012 大阪市中央区谷町1-7-4
(MF天満橋ビル8階) [電話] 06-6941-8971

経済産業調査会ポータルサイト <http://www.chosakai.or.jp/>

特許ニュースは

- 知的財産中心の法律、判決、行政および技術開発、技術予測等の専門情報紙です。

定期購読料 1カ年61,560円 6カ月32,400円
(税込み・配送料実費)

本紙内容の全部又は一部の無断複写・複製・転載及び
入力を禁じます(著作権法上の例外を除きます)。

目次

☆成長戦略に必要な経営理論《知財版》③4… (1)

☆【春宵一刻】元日の由来…………… (7)

成長戦略に必要な経営理論《知財版》③4

知財戦略立案のために必要なツールと 経営理論とその応用 (その10)

正林国際特許商標事務所
所長弁理士 正林 真之

1. はじめに

ーイノベーションと知財ー

「リスクを避け、確実に収益を確保する」のが「オペレーション」であり、その一方で、「当面の収益は見送り、積極的にリスクを取っていく」というのが「イノベーション」である。このように、「オペレーション」と「イノベーション」というのは、「収益と

いうものに対する姿勢」一つをとってもこれらは真反対である。まさに「真反対」であるので、これらを一つの組織に共存させるのは極めて難しい。実際に、多くの会社で、それが課題となっている。

ここで、「リスクを避け、確実に収益を確保する」という「オペレーション」の真髄というのは、多くの大企業が得意とするところである。そしてまた、



特許業務法人

三枝国際特許事務所
SAEGUSA & PARTNERS

大阪オフィス

〒541-0045 大阪市中央区道修町1丁目7番1号 北浜TNKビル
TEL: 06-6203-0941 (代) FAX: 06-6222-1068 e-mail: mail@saegusa-pat.co.jp

弁理士

社員・副所長

中野 睦子*

社員

菱田 高弘*

化学・バイオ部

宮川 直之
北野 善基*
淀谷 幸平*
兼本 伸昭*
難波 泰明
田中 厳輝
西橋 毅

森嶋 正樹
河合 永文*
東野 匡容*
八木 祥次
幸 芳*
桑垣 善行
野村 千澄

機械・電気部

鈴木 由充
鶴 寛
奥山 美保

商標・意匠部

松本 康伸*
前田 幸嗣*
中川 博司

新田 研太
植田 慎吾

小川 稚加美*
青木 寛史

顧問

小原 健志*

知財情報室

関 仁士

代表社員・相談役
代表社員・所長

三枝 英二*
林 雅仁*

東京オフィス

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-8-1 虎の門三井ビル9F
TEL: 03-5511-2855 FAX: 03-5511-2857 e-mail: tokyo@saegusa-pat.co.jp

弁理士

社員・副所長

社員・副所長

化学・バイオ部

藤田 雅史

鴻 宗義

池上 美穂

商標・意匠部

岩井 智子

田上 英二

石渡 広一郎



*特定侵害訴訟代理可能

www.saegusa-pat.co.jp

これはそのまま「大企業が組織や売り上げの規模を大きくすること」を追求することの理由ともなっている。実際、企業が大きくなるにしたがって、オペレーション効率が上がリ、その成果としてオペレーションコストが下がっていく（より正確には、全体の中での「オペレーションにかかるコスト」の比率が下がっていくので、オペレーションコストが下がったように見える）。

そしてこれは、いわゆる「スケールメリット」と呼ばれるものの一部を構成するものとなっているが、言い換えれば、企業というものは、スケールメリットを出すために大きくなって行っていると言っても過言ではない。事実、大きくなって行く過程でオペレーションコストの低減が図られなければ、早晩にその大企業は行き詰ることになる。実際、オペレーションコストの低減が伴わない大規模化によって、経営が行き詰る例も見られる。

逆の見方をすれば、大企業の巨大化の目的の一つは、オペレーションコストを下げたスケールメリットを享受することにあると言ってもよく、組織の巨大化というのは立派な経営戦略の一つともなっている。事実、鉄鋼業界のようないわゆる「規模型事業」の場合には、M&Aを伴う巨大化が、極めて重要な経営戦略として位置付けられている。

けれども、オペレーションだけが重要な経営戦略なのではない。もう一つ、企業の存続とその発展のために無くてはならないのが、「イノベーション」である。しかしながら、前述したように、「リスクを避け、確実に収益を確保する」というオペレーションに対して、「当面の収益は見送り、積極的にリスクを取っていく」というイノベーションは、真反対である。そう、片方は「リスクを避ける」のに対し、もう片方は「リスクを積極的に取っていく」ものである。また、一方が「確実に収益を確保する」ものであるのに対し、他方は「当面の収益は見送り」わけである。まさに正反対の事象なのである。

こうしたことから、繰り返しにはなるが、これらの相反する二つの事象である「オペレーション」と「イノベーション」とが一つの組織内で上手く共存していくのは極めて難しい。事実、多くの企業においては、オペレーションかイノベーションのいずれかに偏っているのが普通であり、上手く共存している例は、極めて少ない。特に大企業では、そのサイズが大きくなればなるほど、オペレーションに偏向し

がちであり、イノベーションを起こすのが極めて困難になる。このような「優秀な大企業に限ってイノベーションが起こり難くなる」ことは、「イノベーションのジレンマ」とも呼ばれている¹。

2. 「イノベーションのジレンマ」への対応策とその現実

「大企業において、そのサイズが大きくなればなるほどイノベーションを起こすのが極めて困難になるその理由」というのは至って簡単である。上述したように、企業が巨大化することの大きな目的の一つが「オペレーションコストを下げたスケールメリットを享受すること」にあり、その過程において「オペレーション部門の強化と肥大化」が起こるからである。このような「オペレーション部門の強化と肥大化」が起こると、その「大きく強力になったオペレーション部門」が、オペレーション効率の向上を追求する過程で、結果的に、イノベーションを潰すことになる。それは具体的には、利益を生まないイノベーション部門の縮小となって表れたり、イノベーション人材の排除（異動ないしは退職）となって表れたりする。

このようにして、優秀な大企業に限ってイノベーションが起こり難くなる「イノベーションのジレンマ」と呼ばれている現象に対して、その有力な解決方法の一つが“研究所”を設置することだと考えられたことがある。実際に、“〇〇研究所”なるものを設置することがブームであるかのような時代すらあった。その代表的なものが、ゼロックス社²のパロ・アルト研究所である。

当時のゼロックス社は、組織の肥大化が進み、誰もがリスクを避けるようになった。リスクを取らずともそのまま上手くやっていけるのに、いったい誰が“一か八か”のリスクなど取るだろうか。社員の方なら容易に分かると思うが、何につけ“失点”というのは、出世の妨げになる。下手をすれば、それを理由に左遷されてしまい、元に戻れなくなることもあるかもしれない。

こうしたことから、「もしかしたら失敗するかもしれない」ところには誰も手を出さなくなり、新しい技術が生まれにくくなっていった。それはそうだろう。何せ、技術開発には失敗がつきものであり、上手くいくまでは単なる「金食い虫」であるに過ぎない。かの本田宗一郎氏などは、「研究所というのは、