

## ■ 平成 25 年度 第 5 回「近畿知財塾」

### 次第

1. 開会あいさつ、コーディネータによる話題提供（才川先生）
2. ゲスト講義「中小企業とその経営理念に沿った知的財産戦略のあり方とは  
— 卒塾レポートの作成に向けて —」  
大阪工業大学 知的財産学部 教授 林茂樹氏
- 休憩 —
3. グループディスカッション「自社における知財戦略、体制の構築のあり方とは」
4. その他連絡事項など

### 当日の様子



才川伸二郎先生



林茂樹先生

### コーディネータによる話題提供

#### 「知財活動の企画・提案」

才川伸二郎先生 大阪工業大学大学院 知的財産権研究科 教授

#### 知財活動の企画・提案

知財活動の企画・提案をするときは、中期計画と同じように3年先、5年先を考える。考える要素としては、「ヒト」「モノ」「カネ」「トキ（時）」があり、特に「トキ」すなわち時間が重要になる。

また、会社の中で企画・提案を通すためには、それぞれの要素を明確にすることが必要になる。

「ヒト」とは、誰が実行するのか。責任者は誰なのか。旗を振って、最終的にはトップ層にこれだけのことができたと報告する人である。

「モノ」とは、必要なものは何か。例えば、知財調査をするために必要なインフラ等があげられる。

「カネ」とは、どれだけ費用がかかるか。会社なので、費用がわからないような計画は通らない。

「トキ」とは、いつまでに実現するか。この1年でどこまでやるか。3～5年後のあるべき姿、実現した状態を描き、その狙いや、必要なものを1年ごとの実行計画に落とし込むことが大事だ。

また、「実現の評価方法を計画に明記する」ことも重要である。経理や人事など他の部署の人たちでも分かるように、評価方向を計画に明記しておかなければならない。

どうすれば実現したことが評価されるか。必ず実現の評価方法を計画に明記する。これを明記しない計画があまりにも多い。そんなことをしていると、2回目は信用してもらえない。

#### 自分自身の将来のために

知財という職種は、知財の法律と技術及び経営に通じた「専門職」である。

知財について、個々の業務から戦略立案までができるようになれば、業種の違う他の会社に行っても通用する。知財には、一社にとどまらない「普遍性」がある。

一方で、知財は成果が見えにくく、専門的すぎて周りから理解されにくいという一面がある。そういった課題をどう乗り越えるかが重要である。

また、知財人材として、社員をどのように育成し、成長させていくのか。これは、自分自身の育成・成長に置き換えても構わない。どのような人材になりたいのか、自分自身の事業計画や成長計画、知財活動の計画を立てる。3年後にはどんな能力を持ち、どれだけの知識があるか。会社の中でどんな責任を持たされているか。それらを考えて、自分の成長目標にする。

また、1年ごとの成長目標を立てて実行していく。成長目標に合わせた知財企画を自分で立案し、自分で実行する。皆さんは、人任せではなく、自分で実行しなければならない立場の人たちである。会社の知財計画を立案し、自分自身を責任者として実行していく。

知財計画が実行できれば、会社には成果が残り、自分自身には大きな財産が残るだろう。

## ゲスト講演

### 「中小企業とその経営理念に沿った知財戦略のあり方とは」

林茂樹氏 大阪工業大学知的財産学部 教授

#### はじめに

とりあえず特許は取ったが、コストばかりで実益がない。特許に価値はあるのか。こういう話を中小企業の社長さんからよく聞く。

また、知財部は特許取得費用などコストが多くかかっているから、部門別採算を経営陣に報告せよと言われたと、大企業の知財部長から聞いたことがある。

こういった企業は、経営における知的財産の位置づけの理解が十分でないと考えられる。こういう話を聞く経営陣に対して、わかるように知財部員が説明していかないと、日本は復活しないのではないかと私は考える。

#### 中小企業の競争環境

知財の面から経営戦略を考えるときに、大きな影響を及ぼすのが、「スマイルカーブ」と「オープン・イノベーション」である。

「スマイルカーブ」とは、ものづくりのプロセスにおいて、川上の「企画・設計・部材」と、川下の「サービス・販売」の利益率が高い一方で、その間にある「組み立て」や製造は利益率が低いということを示す。

これには「オープン・イノベーション」が大きく影響している。「オープン・イノベーション」により、いろんな技術や得意分野を組み合わせることができれば、モノが簡単に製造できる時代になった。単に製造するだけでは海外生産されることになるので、川上か川下に行かないと勝てない。

#### 付加価値のスマイルカーブ

付加価値は、例えば、川上の「企画・設計・部材」においては、単に部品を供給するのではなく、サプライチェーンの中で「大事な部材」という位置づけになれるか、これがなければ製品はできないという地位を確立できるかどうか重要である。

組み立てや単なる部品製造の企業が、知財によって、川上の「企画・結成・部材」や、川下の「サービス・販売」にシフトできるかどうか。それによって会社が儲かるか儲からないかが変わってくる。どのようにシフトしていくか、頭に描きながら、今日のお話を聞いていただきたい。

## オープン・イノベーションの時代

オープン・イノベーションが必要になったのは、開発コストの増加と製品寿命の短縮により、クローズド・イノベーションが困難になったからである。

オープン・イノベーションを前提に計画するということは、研究開発や設計の段階から自分たちは何で勝負をするのかを明確にすること。そして、他の会社とどのように結合すると良いかを考えておいてから事業をスタートすることを指す。今や、ワールドワイドでも、早い段階からオープン・イノベーションによる事業展開を考慮しておかないと、ビジネス上で勝てない時代になってきている。

そのため、大企業が中心の世界ではなく、中小企業やベンチャーの活躍の場が広がったとも言えるだろう。そして、連携や知財管理が重要視されるようになり、国際標準化やパテントプールへの取組がますます大事になるものと思われる。

オープン・イノベーションのイメージは、不要になった事業や経営資源は外に出して、他社と合体させてもっと良い使い道を考える。自社だけでは事業展開できないものは、他社と合体することで新しいビジネスを創出する。そうやって、自社の付加価値を高めていくことが重要である。

## オープン・イノベーションのメリット

オープン・イノベーションのメリットとしては、まず、「開発時間の短縮」や「研究開発資源の補完」により、企業の付加価値を高められることがあげられる。また、「低コスト資源」を活用すれば、自社で全てを行うよりも時間短縮も可能になる。さらに、他社と組むことで「リスク分散」もできる。

また、自社内だけで考えると、過去の成功にとらわれ、それを引きずった研究開発をしがちになるが、「非保有資源の活用」を行い、「異なる文化風土のもとの発想・アイデア活用」を行うことで、新たな製品開発が実現できる。

最近、日本国内では、他の業種と合体することで高付加価値のものを開発した企業の成功例が多い。

## オープン・イノベーションのデメリット

ただし、オープン・イノベーションにはデメリットもある。

まず、組織間で研究開発を行うので、契約や知財戦略など、調整コストがかかる。オープン・イノベーションで事業展開していくと決めた場合は、技術を守るための準備を事前しておく必要がある。どこで勝負をして、どのように連携するか、早い段階で決めなければならない。ひとまずお金を投入して、契約や知財戦略を後回しにしてしまうと、必ず失敗する。

また、技術漏えいの可能性もあるので、漏えいした時にどうするか、準備しておく必要がある。

さらに、研究者や技術者を根こそぎ持っていかれることがあるので、人事管理も、報酬をアップさせるなどして、対応をしておかないとうまくいかなくなる可能性がある。

## オープンVSクローズド

これからの時代は、オープン・イノベーションは不可避だと思われる。その一方で、オープン・イノベーションだからこそ、どこをオープンにして、どこをクローズドにするかの線引きも重要である。

例えば、他社とアライアンスを組んだときに、どこまでオープンにして、どこをクローズドにするかを想定して管理しないと、特に自社よりも大きな会社とアライアンスを組むと秘密が抜かれ、人材まで抜かれて何も残らないということが起こる可能性もある。

## 事業戦略と知財

企業の事業戦略は、人材や技術も含めて、社内にどのような知的財産があるかを把握した上で、どのように事業を展開したいのかを組み立てていくべきである。日本の企業は、目標を立てないまま、とりあえず研究しようというスタンスのところが多いように思う。

また、良い技術ほど先が見えない。これにも使えそう、あれにも使えそうと、どのように使えば良いかわからないので、逆に失敗することも多い。用途範囲の広い技術は、どこをターゲットにするか。また、ブラッシュアップして実用化するには投資と時間が必要になってくる。それらを想定した上で、どういう事業をするかを決めて逆算していく。そういう考え方が日本人は苦手である。

まずは、どういう事業を行うのか。そのためには何が必要か、大企業の動向や現在の課題等についての市場調査を行う。その上で、どんな補完資産が必要か。自社の持つ資産でカバーできるのか、それとも他社と連携するのかを考える。また、他社と連携する際には知財の取り扱い方を決めておかなければならない。

さらに、他社と連携した場合、誰と合体すればバリューチェーンの中で強いポジションが取れるかどうか重要である。これは、オープン・イノベーションにおいては、バリューチェーンの中で誰がどのポジションを取るかで、誰が儲かるかが決まるからである。

## 日本企業の特徴

日本企業の特徴として以下のようなことがあげられる。

まずは、石の上にも3年と、ただただ自社技術を伸ばしていくというスタンスが強い「蓄積思考型」があげられる。

「分散型」は、日本は現場が大事という思い込みが強いので、何を開発するかについては現場の課長や部長が決めることを指す。この場合、ミドルレベルの判断で決定されるので部分最適になってしまい、全社的に最高の決定であるかどうかの判断ができていないという問題がある。

「技術オリエンテッド」で、とにかく良いものをつくりたいと、市場を考えないで技術開発をしているケースもある。

「横並びMOT」とは、日本は同じような会社は何社もあり、それぞれの会社が同じような仕事をしていて、結果的に同じようなものが生まれているので、せっかく良いものが生まれても、差別化ができずに低収益になっていることを指す。低収益なので次の投資にお金を回せないのが、ここ20年間の日本の現状ではないかと私は考える。

「セミクローズド型MOT」は、提携先や系列とはオープンな関係を築いているが、関係のないところから技術を仕入れるのはハードルが高い。

こういう日本企業の特徴を踏まえると、日本はミドルマネージャーの役割が高いことが分かる。日本はボトムアップであるため、例えば、研究開発でよいものができれば、特許を取得するかどうかについては、ミドルマネージャーが判断するケースが多い。

そのため、これからは、ミドルマネージャーの方々にもう少し高いところまで上がっていただき、会社経営のためには何が必要かを考えた上で経営戦略を立ててもらうようにならなければならないと私は考える。例えば、知財部長であれば、積極的に役員会で発言し、経営本体に入っていくべきである。こういったやり方を実行していかに、部分最適で企業経営を進めていくようでは、時代遅れになるのではないかと懸念している。

## 事業と知財の定性的評価、定量的評価

「知的財産の評価」には正解はないが、評価は行うべきである。また、評価する際には、「定性的評価」と「定量的評価」という2つの側面を念頭に入れて行わなければならない。

「定性的評価」とは、研究開発を行うときにどれを優先して進めればよいか、研究費をどこに重点的配分するかを決定するための新規性や進歩性を相対的に評価することを指す。

一方、「定量的評価」とは金銭的評価である。

「定量的評価」は独り歩きしがちになるが、これは良くないことである。知財の定量的評価は簡単

にはできない。なぜなら、使い道によって知財の価値が大きく様変わりするからである。例えば、ベンチャーがよい技術を持っていても、販売能力がなければお金は入ってこない。一方、大企業が同じ技術を持っていれば、何十億円もの利益を出せるかもしれない。

「定量的評価」は、誰がどのように使うかによって評価内容が異なるという点が難しく、条件を整理した上で考えなければならない。

## イノベーションを守る要因

イノベーションを守る要因としては、特許が一番大事であるが、それ以外にも色々ある。

まず、特許との関連性が強いものとしては「便益、互換性、補完性」がその1つとしてあげられる。

便益とは、新しい技術が出たときに、消費者はいくらお金を払い、それよりも高いベネフィットがあるかどうか。ベネフィットが高ければ便益が高くなる。

互換性は、従来の製品との兼ね合い、それ以外の製品との互換性はどうかを指す。

補完性は、例えば、ゲームのソフトウェアであれば、ゲーム単体だけでは意味がなく、補完的なものがどれだけあるかということ指す。

「便益、互換性、補完性」が高い場合は、イノベーションが長く生き残る可能性がある。

また、「リードタイムとアフターサービス」もあげられる。

リードタイムとは、最初に製品が出てから次に同じような製品が出るまでの間に、どれだけ市場を獲得できるかということ指す。今はライフサイクルが短いので、リードタイムの間に市場を取って独占するケースが増えている。

また、アフターサービスができないと勝ち残っていけない。特に、最初に出た製品には欠陥がつきものであり、アフターサービスができるかどうかで、顧客をどれだけ獲得できるかが決まってくる。

そして、「製品の複雑性」も重要である。シンプルなもの模倣されやすいので、例えば他社と合体して素材の中に秘密を持つ。他社の製品と合体して競争力を高める。

## First-Mover Advantage

First-Mover Advantage、すなわち「先行者の優位性」という言葉がある。

この1つとして、「資源の先取り」があげられる。例えば、100円ショップは一つの駅には一店しか生存できないので、地域で標準を取る。拠点を先取りすることで、サービスによって地域の人を顧客にしていく。

「スイッチングコスト」とは、いったん技術を使い始めると他の技術に移行するときにかかるコストを指す。新しい技術が出たときにも、スイッチングコストが高ければ違うやり方ができない。そして、サービスや定期的な点検などで顧客やサプライヤーを囲い込んでいける。

「ネットワーク外部性」とは、多くの人を使うことでメリットがあることを指す。例えば、A社の携帯電話を持っている人は、相手もA社の携帯電話であれば安く通話ができるというメリットがある。地域で多くの人と同じ製品を使っていれば互換性や補完性が上がり、他の製品を使おうとはならない。

## First-Mover Disadvantage

その一方で、First-Mover Disadvantage、すなわち「先行者の不利」という言葉がある。

市場は必ず変化するし、先行者は市場を開拓しなければならないが、後発者はどういう市場かわかっているの、不確実性が減少し、ニーズにマッチした製品を安く簡単に開発できる。

また、後発者は変化への対応や、市場ニーズへの対応がやりやすい。

「柔道ストラテジー」とは、相手の強みをゲームのルールを変えることにより弱みに変えてしまう

ことを指す。後発者は、ゲームのルールを自分の都合のいいように変えて勝負をすれば良い。成功要因を逆手にとって負けるようにルールを変えられると、成功していた会社はついてこられない。

そういうやり方で勝つことをアメリカ人は好む。一方、日本人は、ルールが決まっていると、それを守り、その中で勝っていくという考え方に陥りがちである。これからは、ゲームのルールを変えて、どうすれば勝てるのかを考えるような思考も持っていただきたい。

### **大企業のアライアンスニーズ、連携における注意点**

大企業に技術を売り込むときは、大企業の知財を調べて、その会社は何をしているか、どの段階にあるかを把握する。企業の課題をキャッチして、どのような課題解決能力があるかを考えて、「この技術を使えば、こういうことができます」と提案できて、初めて話を聞いてくれる。

単に、「これはすごい技術です」と売り込んでも関心を示さないが、企業の課題を解決するためのソリューション提案ができれば、話を聞いてくれる可能性が高くなる。

また、大企業は資金が豊富で、優秀な弁護士や弁理士を抱えているので、組むときは事前に準備をしておかなければならない。

特に、どこをノウハウにしてどこをオープンにするかの判断は大変難しい。ノウハウにしておく、相手に取られる可能性もある。その一方で、全て特許として権利化してしまうと、大企業がもっと良い特許を考えて権利化してくる可能性もある。

### **中小企業における知財戦略のポイント**

中小企業の知財戦略は、保有する知財をベースに事業を考えるのではなく、事業活動の中でどうやって知財が活用できるのかを考えるのが望ましい。今はオープン・イノベーションの時代なので、オンリーワン企業にならないと声がかからない。オンリーワン企業となるためには、オンリーワンの要素となる知財が重要になってくる。

例えば、自社だけでできなければ、素材メーカーなど他社とアライアンスを組み、模倣を防御する。特許だけで守れなければ、品質管理やノウハウ、サービスなど、様々な手立てで模倣を防いでいく。模倣を防ぐためには、他社との連携を強化し、複数の部品の組み合わせによりパッケージとしての価値を高めていく。自社だけでできなければ他社と連携して模倣を防がなければならない。

また、ブラックボックス化して分解できないようにすることも重要だ。

さらに、メンテナンスや検査、改良のパッケージ化により、少しでもサービス側に移行していくべきである。サービスとして価値を上げていくことにより、模倣をさらに防止することもできる。

### **生産・販売ステージのアライアンス**

大企業と組む場合、1社と組むと負けやすい。複数社と、それぞれのポジションでアライアンスを組むようにするのが望ましい。ただし、複数社と組む際には、より調整が難しくなる。

### **中小企業の知財教育**

中小企業は、大企業と比べると、トップの入れ替わりが少ない。トップを説得して知財教育はトップ主導で行うという環境になれば、計画性を持って知財教育ができる。

成功している会社は、トップが知財教育を行っているところが多い。

## グループディスカッション

### 【第1グループ】

#### 塾生によるまとめ

- まず、トップシェアを持たれていて、開発中の案件を早めに出願したほうがよいかという相談があった。林先生からは、「成功体験を持って同じような方法で突き進んだ場合、失敗する例もあるので、方向をよく見極めたうえで、その上で出願をどうするかを考えるのがよい。同じようなやり方をしても必ず成功するとは限らない」というアドバイスがあった。
- また、ノウハウや技術の保護をどうするかということで、機密保持を実施しているが、製造現場の人たちや退職者に対するノウハウや機密情報の秘匿をどうすればよいかについて、特許を取得するか、ノウハウで押さえるか、多岐にわたって議論を行った。先生からは、「特許の方が価値は高いが、大事な部分はノウハウで押さえておく。また、将来的には特許として権利化することも視野に入れておき、権利化するには必要なところを明確にして、絞り込んで取得すべき」というアドバイスがあった。

### 【第2グループ】

#### 塾生によるまとめ

- このグループでは、まず、商標に関する意見が複数あった。まず、商標法が改正されるので、いま以上に自社ブランドをうまく保護できるかを検討してみたいという人がいた。また、これから海外に進出するので、商標をどうやって取っていくかを検討したいという人もいた。
- 社員の知財に対する意識啓発についても、意見が複数あった。まず、社内教育を実施したいという人が複数あり、その中で、協力会社に対する教育も必要だという意見があった。また、知財の掘り起こしや社員の知財に対する関心を向上させるような取組をしたいという人もいた。
- 一方で、社員教育は行うことができても、上司や経営陣に対してどのようにすればよいかを悩んでいる人もいた。知財を社内でどのようにアピールしていくかは、難しいテーマだと改めて思った。

### 【第3グループ】

#### 塾生によるまとめ

- このグループでは、トップが知的財産に意欲的で、戦略を持って活動しているので、あらためてテーマに取り上げることは何かと悩んでいる人がいる一方で、トップの知財に対する意識が低く、知財戦略も考えられていないので、取り上げるテーマがないと悩んでいる会社もあった。
- また、ノウハウ管理に悩んでいる会社もあった。ノウハウ管理のルールづくりに苦戦していることに対し、才川先生からは、「何がノウハウなのかを見極める力が大事。そして、秘密情報、機密情報を定めて、ルール化していくことが重要である」とのアドバイスをいただいた。

## 【総括コメント】

<才川先生>

- 卒塾レポートのテーマを決めかねていると思うが、結局は自分自身のためになるので、今、思っていることで、将来的に実施できそうなことをテーマに取り上げて整理していただきたい。
- 皆様のご健闘をお祈りします。

<箱田先生>

- グループディスカッションを聞いて、人材教育が重要であることを強く感じた。一般社員、技術者は当然のこと、部長も含めた経営トップの知的財産に対する興味や熱心さが、会社全体の技術力、戦闘力を高めていくのではないかという印象を持った。
- ぜひ、卒塾レポートの中に、人材教育の項目を入れていただきたい。

<林先生>

- グループディスカッションでお話しをお聞きして、塾生の皆さんがレベルの高いところでノウハウや特許の守り方について考えていることがよく分かった。
- また、自分がいま入っている“枠”から離れて考えてみるのが、今の時代の流れだと私は思う。忙しい中で必死にやっていると思うが、“枠”から離れてとんでもないところから考えていただくと、きっと面白いことが起こると思うので、ぜひ実践してみてください。