

## ■ 平成 27 年度 「近畿知財塾」合同会合

### 次第

1. コーディネータによる開会あいさつ、話題提供（箱田聖二先生）
2. 卒塾生による自己紹介、一般参加者の自己紹介
3. ゲスト企業による講演 株式会社エルム 代表取締役 宮原隆和氏  
— 休憩（10分） —
4. グループディスカッション  
「トップの知財への対応に適した知財担当者の取組方法について」
5. その他連絡事項など

### 当日の 様子



宮原隆和氏



箱田聖二先生



才川伸二郎先生

### コーディネータによる話題提供 「企業と知財戦略」

箱田聖二先生 大阪工業大学大学院知的財産研究科教授

#### 知財戦略の種類

知財戦略とは、「企業が知財を使ってどのように儲けるか」という大きな方針であり、企業の知財活動においては最上位の概念であると言える。知財戦略の下に、特許、商標、ブランドなど、各種権利をどのように活用していくかという戦略が存在する。

主な知財戦略の種類としては、特許出願までの戦略や、権利化の戦略、情報戦略、係争の戦略、コストについての戦略、特許管理の戦略の6つがあげられる。

このうち、情報戦略、すなわち特許情報をどのように収集・分析・活用するかという戦略は、出願や権利化、係争、コストにも関係してくるので重要である。

自社を知り競合企業の情報を知ることが、知財戦略を立てる際には重要になる。

#### 出願戦略の概略

まず、出願戦略としては、「研究開発の支援、発明の早期発掘」「出願の基準、目的、時期、方向、方針」「発明者の認定」「共同出願の取り扱い」「ノウハウ技術の取り扱い」「文献発表の取り扱い」「関連契約に基づく取り扱い」などがあげられる。

このうち、重要なのは、「出願の基準、目的、時期、方法、方針等」である。特許出願には時間やお金、人手がかかる。そのため、どういう状態であれば特許出願をするのかという「基準」や、製品保護のためか、それとも競合他社に対応するためか、クロスライセンスのためか、と言った出願の「目的」が重要だ。その目的に関係してくるのが経営方針、経営戦略、研究開発戦略である。

#### 権利化戦略の概略

権利化戦略としては、「出願審査の請求要否・時期」「権利化の時期、主張」「権利化するクレーム範

困」「補正、分割の要否と時期」「審査官との面談・時期」「効果立証データの作成・実験要否」などがあげられる。

このうち、「出願審査の請求要否・時期」については、マーケットへの投入時期や、競合他社の開発状況と言った製品開発のスケジュールを鑑みて、審査請求の時期を決定する必要がある。

また、「権利化するクレーム範囲」については、自社の製品を保護したいのか、それとも他社の製品を攻撃したいのかなど、権利化の目的によって内容が変わってくる。

### 情報戦略の概略

係争戦略としては、「企業活動に必要なパテントマップの作成」「自社特許出願の新規性調査」「自社開発品に関連する他社特許等の有無、有効な権利範囲、無効証拠等の調査、分析及び対応」「自社特許に関連する他社特許の審査、契約、係争状況の把握、分析及び活用」などがあげられる。

このうち、「企業活動に必要なパテントマップの作成」は重要であり、自社に関する情報と他社の情報の両方について、研究及び開発状況などを把握しておく必要がある。

### 係争戦略の概略

係争戦略としては、「交渉要否の検討」「侵害等による係争回避・交渉要の判断」「交渉材料の収集と交渉時期」「交渉条件と交渉方針」「出願時の他社特許への攻撃要否と時期」「クロスライセンス」「訴訟提起の要否と時期」「和解の条件と時期」などがあげられる。

係争とは、自社製品が他社特許を侵害した場合と、自社特許を侵害された場合との2つのケースに分けられる。2つのケースとも、経営陣と知財部門が相談して、どういう条件で係争を進めていくのかを決めるのが望ましい。

### コスト戦略の概略

コスト戦略としては、「国内外出願及び権利化の内部処理・外部依頼」「調査・情報収集と分析の内部処理・外部依頼」「翻訳の内部処理・外部依頼」「特許出願の重要性が低い場合、明細書の頁数、請求頁数の削減」「出願ルート、出願国の選定」「不要特許の放棄とその時期」「維持特許の請求頁数の削減とその時期」などがあげられる。ここで言う「外部依頼」とは、代理人の選定を指す。

予算を効率よく使うのは、企業組織としては当然のことである。

### 管理戦略の概略

管理戦略としては、「自社の特許の価値評価と重要度」「未活用特許の取扱」「関連契約の収集、整理整頓、保管、廃棄」「特許関連書類の整理整頓、保管、廃棄」「維持年金、指令回答、特許出願の期限管理」「知的財産知識の社内普及」「社外発表、外部委託、実績褒賞の管理」「ノウハウ技術の先使用权立証に必要な書類の所在確認、選定、証拠書類の作成と保管」などがあげられる。

このうち、「未活用特許の取扱」については、例えば、自社で使わない特許であっても、クロスライセンスできる可能性や、競合しない分野の企業には必要なのかもしれないので、発明の必要性を調べるのに加えて他部門から情報を得て最終的に判断する必要がある。

また、「知的財産知識の社内普及」については、営業部門や製造部門の社員にも知財の重要性を説くことで、知財戦略と合わせて企業が向かっている方向に社員の顔も向かせていくことが重要である。

## ゲストによる講演

株式会社エルム 代表取締役

宮原隆和氏

### 宮原氏、株式会社エルムについて

私は、大阪工業大学を卒業して大阪の企業に6年勤めた後、1980年に29歳でUターンして起業した。鹿児島は人材移出県で、若者は都会に出ると帰ってこない。私は田舎が大好きなので田舎に帰りたいかったが、周りを見渡すと、殆どが下請け工場で技術屋の力で何かを生み出せる環境ではなかった。若者が帰ってくる場をつくれれば喜んでくれるのではないかという思いを持ち、事業をスタートした。

鹿児島企業の多くは、南九州や鹿児島という地名と、事業内容を示す言葉を企業名に入れているところが多い。しかし、自分で境界線を引かないために、あえて所在地や事業内容を表さない社名を選んだ。

下請けはしない。技術者にとって、都会部に負けない・やりがいのある仕事ができる場を提供したい。鹿児島から世界を相手に仕事をしたい。お客様のことをお客様以上に理解できるのが本物のエンジニアだと思い、開発に日々取り組んでいる。

### 創業から初期の開発事例

創業当初の1982年に、パソコンを使って気象衛星ひまわりを受信する装置を開発し、大企業からの要請を受けてOEM提携をした。この仕事は短期で終わったが、衛星追尾装置として今でも続けている。衛星を追尾するアンテナの中の、億レベルの製品は大企業が提供しているが、数百万・数千万レベルの製品を提供しているのは国内ではエルムだけである。民間企業や大学等が衛星を打ち上げているが、その衛星の半分以上はエルムのアンテナを使って通信している。儲かる仕事ではないが、社会のお役に立てている産業である。鹿児島はロケット基地が2か所ある宇宙県であるが、宇宙産業を展開しているのはエルムのみである。

また、1982年、当時のパソコンは鹿児島の「鹿」という字を表示するには4ケタの漢字コードを探して打たねばならなかったが、その時代にローマ字で「KA」と打てば「鹿」が表示されると言う、パソコン用ローマ字カナ変換を日本で最初に開発したのがエルムである。

これは経営者としては一番大きな失敗例で、大手企業のパソコン事業部が同じようなソフトを販売するようになったので、小さな企業がガリバーに勝てるわけがないと止めてしまった。しかし、止めずにがんばった四国のある企業が、今では大きな企業になっている。一方、最初に開発したのにエルムはあきらめてしまった。中小企業でも大企業に決して負けない仕事ができる場であったのに、それに気づかなかった。

鹿児島は農業県である。足元をよく見るべきであり、一流の品物をつくる一番の秘訣は一流のお客様のニーズに応えることである。一流のお客様のニーズに応えることで、鹿児島スタンダードではなくて日本のスタンダード、しいてはワールドスタンダードになることができる。

手作業で行っていたオクラのネット包装を自動化した。大小の選別機能があり、オクラの先端部を紙のシールの内側に入れる。こういう機械は世の中になかったので、今では沢山採用されている。

また、肉のトレーサビリティシステムもエルムの製品がスタンダードになっており、鹿児島の食肉処理工場のニーズに応じて開発し、食肉専門商社大手が全国で展開している。

次は、海外に出るきっかけとなった商品であるが、大失敗の事例である。

テレビ画面でシミュレーションをしてゴルフの練習をする装置を開発した。四隅にマイクロフォンがついており、ボールを打つと、的に当たる音を分析して飛距離や方向を計算し、モニターにボールの行方が映し出される装置で、ボールの軌跡を正確に出せる。

海外進出を狙って米国USPGAの展示会にも出展し、英語のプロモーションビデオも制作した。

22年前は実際にボールを打ってシミュレーションできるのはかなり先駆的であったが、中小企業は付加価値がなければ有利なビジネスはできない。一般消費者向けの商品販売は難しいことを経験した。大企業でないと、宣伝力や販売網をフル活用できないと悟り、それから経営方針を大きく転換した。

### 光ディスク修復装置の開発秘話と知財の重要性

次に開発したのが光ディスク修復装置である。こちらは、今日来られている皆さんにも、多くのヒントがあると思う。なぜCDやDVDが修復できるか。それは、表面にはデータはないので、表面にキズがあっても読むのを邪魔する程度でデータ自体は傷ついていない。傷の部分を削り取って平らに磨くことでCDやDVDが修復できる装置を開発した。これに取り組んだのはまだVHSのレンタルが主流の時期で、DVDのレンタルが始まり、大変な数のマーケットができると見込んで開発した。

機械装置メーカーは、良い機械をつくれれば売れるのは勿論だが、壊れずに長持ちする機械をつくると、新しいのを買ってもらえないという使命を背負う時もある。機械がお金を生むビジネスをしたかったので、光ディスク修復装置を作って売れば、それに使う消耗品が売れると思った。

ディスク修復ビジネスのマーケットは、ローエンドからハイエンドまでであるが、当時の世の中にはローエンドしかなく、人間が手でスイッチを入れて強さを調整したり、タイマーを調整したりする機械しかなかった。

普通は、改善型からスタートするが、私はイノベティブな製品からスタートした。なぜなら、鹿児島という地方で仕事をする上で足元に市場がないこと、モノを安く大量につくる技術が少ないことは、エルムのハンディになると分かっていたからだ。そのため、開発に特化する会社にしており、社員数54名のうち40名は開発エンジニアで、製造・販売は外部と提携している。

外部と提携するビジネスモデルを構築する上で、知財はとても重要であった。出来上がった製品を量産するのは簡単だが、製品に関する知財がないと守れない。知財を保有することで、はじめて開発会社は、売る側とつくる側を対等に束ねることができる。そのためには知財が必要である。

この機械は使われている限り、消耗品（ディスクを研磨するサンドペーパーの円盤）が発生する。そのビジネスを守るために特許を出願し取得したのが、自社のビジネスを守ることができた1つの要素である。エルムのディスク修復機が売れた理由の1つは研磨で、当時はCDが世の中の主流であったが、DVDは精密な研磨が必要で、当時の機械はそれができなかった。ディスクを平らに削れる技術を開発し、特許を取得したことが有効であった。

また、海外でビジネス展開するときには、「その製品は他社の特許に抵触していないか？」と真っ先に聞かれる。売ったときに他にマネをされることはないか。その点が保証されないと、海外企業との取引が進まないことが分かってきたので、当社も知財について積極的に動くようになった。

### **光ディスク修復装置が売れた理由**

エルムでは、特許出願の段階では報奨金は出ないが、特許を保有する製品の販売額の毎年1%を開発者に還元し、なおかつ開発者が退職しても競合会社に行かない限り還元される制度を、25年前から設けることで、社内の知財に対する意識を高めるようにしている。

なぜこの制度をつくったのか。それは製品を売るためである。製品を売るためには情報を発信し続ける必要があるが、知財で保護していなければ、発信し終わるころには既に真似をされてしまうものである。また、簡単なものほど特許は取りにくい。光ディスク修復装置は出来上がるまでに2年を要したが、出来上がれば自分たちで情報発信しなくても、勝手に業界にも世界中にも伝わっていく。

次のステップとして、日本で当時70%のシェアを誇るディスク修復機でナンバーワンの企業に「開発した製品を売ってくれないか」と声をかけたところ、売ってもらえるようになったため、鹿児島の企業が日本市場の7割を獲得することができた。

従来の光ディスク修復装置は磨き剤を手で塗って1枚ずつCDをセットしていたが、エルムの機械は50枚セットすると自動で研磨してピカピカの状態が出てくる。後から聞いた話であるが、この会社はエルムと提携しないと自社のマーケットがひっくり返されるという危機感を持ったそうで、これは知財で製品を守っていたからだとは私は思っている。

また、エルムの機械には、サンドペーパーの円盤でディスクを研磨する際の発熱を抑えるために機械の中で水をかけるようにしていて、その水を処理する廃水浄化装置まで備えていた。水の再利用はコストダウンになるし、硬水の多い海外では蒸留水を購入して使用することも見据えて、最初から水のリサイクルを可能にした。

2002年から販売を開始し、当時からインターネット接続機能を持っていて、モーターの使用時間や機械の稼働時間が外部から把握できるようになっていたのも、ソフトウェアの入れ替えも可能であった。そのため、世界中でアフターサービスが容易となった。その後、後継機も開発・販売しており、現在でも利用されている。錆びて穴が開いている機械でも、まだ使っておられるお客さんもいる。

世界市場に挑戦し、現在では 37 カ国で使われている。修復されたディスクの数では、全世界の 7～8 割はエルムの機械が採用されており、アメリカの大きな図書館にもエルムの機械を納入している。

### 光ディスク修復装置から海外展開へ

2002 年にアメリカのラスベガスで開催された CES (Consumer Electronics Show) に、ディスク修復機の第 1 号を出展した。この事例は、皆さんの企業でもヒントになると思うので、ぜひ覚えていただきたい。

ラスベガスは、世界で最も沢山の展示会が開かれている都市である。展示会場の最も大きな建物は奥行きが 500m もあるし、大きなホテルが沢山あるので展示会が開きやすい。また、日本の展示会は商売に関係なく来場者が全てカウントされるが、CES では招待状がないと 200 ドル払わなければ入れないし、18 歳未満は入れない。本気でビジネスをやりたい人しか来ない展示会だと言えるだろう。

この際、まずはどこに出展するかを考えた。お客さんが来てくれる場所でないといけない。色々調べて、ディスク修復機でナンバーワンのシェアを誇っていたアメリカ企業の目の前のブースに出展するという、人のフンドシで相撲を取る形を取った。

アメリカのナンバーワン・メーカーのブースには、世界中からディスク修復機に関係する人が見に来るので、その人たちがエルムのブースに来る。そして、アメリカ企業のディスク修復機は手動で行うレベルの商品しかなかったので、当社の製品を見ると、「その製品を私に売らせてください」という取引へ進むだろう、というのが狙いだった。

案の定、ブースで機械をセットしていると、ある企業の社長が来て「これは何か？」と聞かれたので、説明した。その後に彼が発した言葉は今でも覚えている。「Dream come true」、つまり、夢に思っていた機械だからぜひ売らせてほしいということ。この時点で私の仕事は終わったようなもので、翌日からその社長がお客さんを連れてきて代わりに説明してくれて、私はそのフォローをするだけで済んだ。アメリカ市場を一夜で取ることができた。そのバックにあるのが知財である。

その後はアメリカのパートナー企業により、アメリカでは年間十数回ほど展示会に出展している。アメリカは展示会で売る国である。パートナー企業からは、一度の展示会で 30 台を契約したという報告もある。一方、日本の展示会は売れない。そういう点から、日本の展示会は変えていくべきだろう。

また、最初の展示会で、銀行やベンチャーキャピタルから、融資をしたい、資金を提供したいと 7 名が訪ねてきた。その点でもアメリカは凄いなと思った。皆さんも、良い製品を作ったときはアメリカの展示会に出展することをお勧めする。アメリカの展示会は正に世界の展示会であるから、世界の販売網を構築する事が出来る。出展料も安く、アメリカは実質主義で簡素なブースでも見劣りしないので、ブースを飾りつける必要もない。

### 光ディスク修復装置以降の新しい開発 (LED 用の高安定調光器、光ディスククリーニング装置)

“Change” の「G」を「C」に変えるだけで “Chance” になる。まさに何かが変わるときこそチャンスがある。

エルムの場合、その製品の 1 つが LED である。地元にあったテーマとして、電照菊という人工的に光をあてる菊の栽培方法において有効な LED 電球を開発し、白熱電球であれば 90W が必要な電力が僅か 6W で済むようになった。この LED 電球は力率 (= 供給された電力が有効に働いている割合) がほぼ 100% で、当時の省エネ電球の力率は大企業でも 60% 程度しかなかった。また、力率を上げるために工夫した結果、調光できる省エネ電球を開発できた。

開花調整用 LED 電球の開発が調光できる LED 電球に繋がり、その延長線上に現在の LED 照明やイルミネーションが生み出されたことになる。例えば、ガソリンスタンドのライトや、有楽町の百貨店の天井に、当社の製品が設置されている。百貨店のケースでは大企業と競合したが、百貨店がエルムの製品を選んでくれた。これは、中小企業であっても、特定の分野であれば大企業に負けずに戦える一例だと思っている。

また、ディスクに付着した汚れや指紋などをクリーニングする機械を開発した例もある。某大手レンタルCDショップのレジに設置しているので、ご覧になったことがある人もいるだろう。

汚れや指紋をクリーニングするには、洗浄液が必要になるが、洗浄液を噴霧するスプレー瓶を使うと、その瓶を持って噴霧するという作業が発生する。本体にクリーニング液噴霧用のポンプを内蔵すると、作業する人は片手で簡単に操作することができる。

この場合のエルムのビジネスモデルは、機械を無料で配り、使った枚数だけお金をいただくシステムを採用しているため、機械を使ってもらわないと意味がない。片手で簡単にオペレーションできることに加えて、洗浄液が自動的に噴霧されるポンプが壊れにくい構造であることがポイントになる。

私は植物栽培が趣味で、ある日、畑の野菜に水をかける際に足元のホースを誤って踏んでしまったらホースの先から水が出た。それがヒントになって壊れないポンプが生まれた。ホースの前後に弁がついているだけなので、摺動部がなく耐久性が高い。

発明は決して工学系のみの仕事ではない。自分の身近にある現象と必要なニーズが重なったとき、発明が生まれる場面がほとんどである。発明を具体化するのにはエンジニアの仕事で、高度な計算や技術が必要となるが、最初の第一歩はそうではない場面が多いと私は思っている。

## 別の企業における取組

私は、カラーキネティクスジャパン（CKJ）株式会社の社長でもある。エルムがLEDのビジネスを始めた際に、販路を持たないかと考えていたところ、CKJのM&Aの話があり、資本を入れて一緒に事業を行っている。身近な例として、三重県の「なばなの里」のイルミネーションは、CKJが機材やプログラミングを担当している。

現在、力を入れているのが水中イルミネーションである。地元の池で実験を行った4か月後には長崎県の「ハウステンボス」で実際に動き出した。水中イルミネーションは、通信機能を持たせることで色が次々に変わる仕組みであるため、電気が入っており、しかもわずかな水が構造内に入り込んだだけで大惨事が起きるので、技術的にクリアするのは難しかった。

当社の技術は非常にシンプルで、ストローをコップに入れると水が入り、息を吹き込むとボコボコと泡が出て水は入ってこないという現象をモデルに、個々のイルミネーションのケースをパイプでつなげて、外からコンプレッサーで空気を送り込むことで水が入らないようにしている。

一般的には、「ない」はしないことの言い訳になるが、エルムでは、「ない」が一番モチベーションの上がる言葉で、ないからこそやるのであって、そこにチャンスが潜んでいる。

イルミネーション系のビジネスの他に、演色性の高い（＝色を正しく見られるような、太陽光に似た見え方ができる）LEDの開発にも注力している。アメリカに演色性が高く美術館等で多く採用されているLEDメーカーがあるが、エルム品はその企業よりも演色性が高く効率の良いLEDを開発し、その応用製品として手術室用のベース照明装置の納入が始まっている。それ以外に太陽追尾型太陽光発電装置や、高効率小型風力発電装置などの開発も進めている。インフラに依存しない企業づくりに取り組む中で、省エネと同時に発電もしていく。

## アメリカでの知財係争に中小企業が負けないために必要な政策

アメリカで知財の係争をしている事例を少しご紹介する。こちら、皆さんのビジネスにおいてヒントにしていただけると有難い。

ディスクの傷を修復する小型の全く新しい構造の修復機をアメリカに出荷し始めてから、2年ちょっとで模倣品が出てきた。見た目はほぼ瓜二つであった。調べると模倣の可能性が高い。5名の専門家に聞くと、「勝つ可能性が高い」とアドバイスいただいたので動き出した。

そこで、最初から裁判に持ち込むのではなく、まずは相手方に警告状を送付した。

警告状に対して、相手方が動いてくる方法としては、①警告書に対して真摯にやり取りが始まる、②先行事例があるから特許にならないと再審査請求を行う、③自分たちの製品は特許に触れてないと

認めさせるために裁判を起こすという、3つのパターンが考えられる。

このとき、③のパターン、すなわち裁判を起こされてしまい、エルムはいきなり被告になってしまった。相当なお金がかかった。(アメリカの優秀な特許弁護士の1時間当たりの費用は800ドルが相場であり、当社の場合、1カ月の最高請求額は2,800万円だった。)

この裁判には大きな理不尽があった。エルムの製品は、米国代理店が日本で買って持ち帰る形でアメリカへ輸出しているのだから、上陸していないエルムにはアメリカでの管轄権がない、即ち裁判の対象にならないのである。

また、これは後で知ったことだが、日本企業は裁判員に弱いというのがアメリカでは常識になっているようだ。裁判を仕掛けたらすぐに逃げ出して、すぐ和解に応じる。そのため、訴えればすぐに和解に応じるだろうというのが、相手の作戦だったようだ。

それを聞いたときに、「これではいけない」と思い立ち、日本の中小企業はアメリカ企業に模倣品をつくられた途端に太刀打ちできなくなる、という状況に他の企業が陥らないよう、中小企業が会員となり、企業の会費と国の支援を受けて、有能な弁護士等が参画する国際市場に対する知財保護組織「日本国際知財保護機構」を設立できないかと考えているところである。

『下町ロケット』には面白い物語が数多くある。このような組織や制度がなければ、多くの中小企業が同じ経験をすることになる。言葉の壁、常識の壁、お金の壁があるので、本当に大変である。夢みたいな話かもしれないが、組織をつくり、海外でも戦えるようにできないかと思っている。エルムは訴訟を経験したのでその機構を活用する可能性は低いけど、日本の中小企業にとって、今後、必要になってくるものと思っている。

日本の特許出願率は下がっている。特許を出願するメリットが薄れているのも大きな理由だと思っているが、この組織ができれば、特許出願のメリットも増すように感じている。特に、日本は海外出願率の割合が低く、中でも中小企業は極端に低い。

日本の特許庁の支援制度は、海外企業との戦いに支援をするべきだと私は思っている。

## 塾生の事前質問への回答

まず、「経営者として知財担当者に望むこと」について。知財とは、ビジネスモデルや事業を守る役割がある。例えば、中小企業にとって海外への特許出願は費用が大きいので、経営者としては、いかに重要な特許に絞れるかについて、知財担当者が知恵を出してくれると有難いと思う。

次に、「ビジネスモデルを守るうえで有効であった特許事例」について。事例については講演の中で触れたので割愛するが、特許を有効活用するには、企業におけるビジネスの収益源を何にするか、開発の前段階で経営者を含めて話し合うことが必要である。

反対に、開発者と知財担当者間でその考え方が一致していないと、うまくいかないかもしれない。

「海外展開のきっかけのポイントは？」という質問について、まずは各国の輸出依存度について紹介したい。日本は国内で製造された製品のうち17.4%しか輸出されていない。一方、シンガポールは231%を輸出している。

「輸出依存度、イコール、国際化のレベル」だと私は思っている。日本は、国内に大きな市場があるから国内を見ているだけでもビジネスができる。アメリカが低いのも同じ理由だろう。ところが、市場が小さい国は海外に目を向けないと大きなビジネスはできない。韓国でも50%以上が海外を向いており、企業の経営者の多くは海外に目を向けているものと思われる。しかし、日本はそうではない。

エルムは、地元で市場がなかったので全国に目を向けざるを得なかった。全国に目を向けることと、海外に目を向けることは似ている。自分で国境を引かないのが重要で、ボーダーを引くと自社の首を絞めてしまうことにもなりかねない。

当社は50名規模であるが、電気、機械、ソフトウェアの3技術をバランスよく持ち、多彩な製品を開発している。大阪であれば、機械やソフトウェアは他に頼んで電気に特化できたかもしれないが、



鹿児島では地元パートナーがいないのでこのような企業形態になった。しかし、1つに特化できなかったからこそ、社内の組織形成がうまく進み、ビジネス範囲を広げることができたと思っている。

「知財教育でうまくいかなかった例を聞きたい」という質問があった。知財教育で失敗することはないと思っている。間違っただけを教えない限り、すぐに役立つか否かの問題はあっても、いつかは役に立つと思っているので、失敗の事例はない。

「事業展開における考え方、戦略」について。世の中に必要であるが、世の中にないものが出てきたら取り組む、というのが、私が開発に取り組む原点である。

中小企業は、ナンバーワンではなくてオンリーワンを目指すべきだと私は思う。その理由はシンプルで、性能や値段など全ての面で優位に立たない限りナンバーワンにはなれないが、ないものをつくれればオンリーワンになれるし、簡単に収益も上げられて、特許も取れるからである。ナンバーワンよりもオンリーワンを目指す方が簡単である。

オンリーワンを目指す、というのが私のポリシーである。そして、オンリーワンかどうかを見極めるのが特許だと思う。特許出願をして特許になれば、その技術や製品はオンリーワンである可能性が高い。先行事例があるというケースもたまにはあるが、そこが第一歩だと思う。

「困難にぶち当たったときにどうするのか？」という質問について。困難、イコール、チャンスである。世の中にないものをつくるには、困難があつて当たり前だ。野を超え、山を越え、崖をよじ登らないと目的地にたどり着けない。たどり着くと、周りには誰もいない。簡単であれば誰でも行くが、簡単ではないから誰もいない。誰もいないから特許も取れて自由に値付けもできる。

以前、当社製品に不具合が出たときに、特許庁の方にその不具合を解決するための勉強会に参加いただいたことがある。そこで喧々諤々やっていると、新しい特許が生まれた。困難にぶち当たったときにチャンスだと思っている。そのため、困難はウェルカムだと思って取り組んでいただきたい。

## コーディネーターからのコメント

<才川先生>

まず、貴重なお話をいただいたことにお礼を申し上げたい。

宮原さんのお話で、発想を現実のものにしていくために、特許出願をして知財として守っていることの重要性がよく理解できた。そういう視点、気づきを持つことが大きな一歩になると思う。

私の経験では、アメリカでの裁判は日本企業にとってはアウェイな立場で、例えば他のアジア諸国で日本代表がサッカーの試合をするよりもさらにアウェイであり、勝つのは難しいという印象がある。そのようなきわめて厳しい条件下でも、必要であれば訴訟をしなければならない場面もある。

そういう場面に遭った場合、アメリカでも日本でも実力のある、絶対に勝てると思う弁護士を探し出し、パートナーとすることが勝利の第一歩であり、ここでお金を惜しんではいけない。そして、訴訟をうまくコントロールする社内人材も重要であり、コストについても申せる人がコントロールしなければ意味がない。訴訟について果敢に取り組んでいる中小企業として素晴らしいと思った。

<箱田先生>

講演を拝聴してワクワクした。まず、エルムさんは目のつけどころが傑出しており、さらには、技術水準の先の商品を開発しようとしていることに感心した。特許庁では、知財戦略において、M（マーケティング）、P（製造）、D（開発）、R（研究）、A（導入）、P（知財）という要素が重要であると提言していたが、宮原社長が1人でそれら全てを持っておられるように思った。

また、お金のかかる腕利きの弁護士を使うかどうかは製品価値による。才川先生がお話しされたように、企業の方針として、絶対に勝つか和解で済ませるかを決めるのは経営トップの方針次第である。



## 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

- このグループはトップの知財理解度が高いグループだったので、特に問題点は出なかったが、理解しているが故に、他部門とのコミュニケーションが重要であり、課題になっていように感じた。
- また、知財にかかるコストについて、「なぜそんなに費用がかかるのかを理解してもらうための努力が必要である」という意見もあった。

### 【第2グループ】

#### 塾生によるまとめ

- まず、「経営層がわかっている助言をしてくれる」「わかっているのにわかっているふりをして指示を出す」という中で問題点として、経営層の意見がぶれてしまう、関心を示してくれない、経営指針に知財の内容が反映されておらず成り行きに任せている状態である、というお話があった。
- そういった経営層に対してどう接していくのか、出てきた意見として、「ビジネスと知財」という心をくすぐるようなタイトルで弁理士を招いたセミナーを経営層に参加してもらうという成功事例や、1人でやるのではなく他部門も巻き込んでいくような地道な活動が必要との意見があった。
- 宮原社長からは、特許の売上比率や特許のある商品の割合など、経営層の注意を引く見せ方で特許の重要性を主張すれば、問題点の解決につながるのではないかというアドバイスをいただいた。また、昨今はTPPの話もあるので、経営層を巻き込んで、営業秘密として秘匿するのか、出願するのか、会社として決断できるようにしていくことが重要だろう、という意見があった。

### 【第3グループ】

#### 塾生によるまとめ

- グループ3は、経営層が任せてくれる企業が多かった。まず、任せてくれているがために、判断基準を知財担当者が作らなければならないので知識研鑽などで苦労する、売る人が売りやすいための材料や情報を揃えなければならない、などの課題があげられた。
- その他には、多岐にわたる保有する知財を複数の部署が使ってよいのかどうかというルールづくりや保有知財の分類ができていない、技術と営業、経営層による会議の中では経営層や営業が求めているものに特許性のないものが多い、と言う問題点の指摘があった。
- このグループで議論のメインとなったのは、出願するか否かの判断基準や優先順位付けが難しいという点であった。売れるか売れないか、お金を生むか生まないかが主たる基準だろう、という話がある一方で、売れないが良い技術や他社を牽制する技術もある。また、開発者は技術を深掘りする傾向にあり、特許になりやすい発明を出してくる。出願の判断基準について宮原社長に伺いたい。

[宮原氏] 判断基準は非常に難しくて悩ましい。技術者が技術の深掘りをするときは、「ビジネスを守るために権利化する」という見方ができない。そのため、知財担当者は、経営者と技術者の間に立ち、「ビジネスを守るために重要だから権利化する」という考え方で絞り込むのが重要な仕事である。今すぐ売れなくても権利化するかどうかの判断はさらに難しい。20年という特許の権利期間に日の目を見るか見ないかを予想し、なおかつそれが基本的な特許であれば出願するようにしている。

### 【第4グループ】

#### 塾生によるまとめ

- 課題は、いくつか挙げられたが、そのうちの2つを述べる。
- 一つ目の課題は、全社で知財を統括できていないことである。たとえば複数の事業部があり、これらの事業部が各々で、特許出願し、また権利放棄している。このような情報を、事業部間で共有

できていない。この課題を解決するためには、特許出願や権利放棄などの判断基準を明確にすればよいのではないか、という意見があった。

- また二つ目の課題は、経営層に知財を理解してもらえていないことである。この課題を解決するためには、他社の失敗例や成功例を説明することで、知財の重要性を経営層に理解してもらう、という意見があった。社内の人よりも社外の人から説明してもらう方が、経営層に納得してもらえるのではないか、という意見もあった。

## 【コーディネータ・講師からのご意見】

<才川先生>

宮原社長の話は非常にインパクトがあり、目からウロコで、それに誘発されたのか、グループディスカッションで問題点がクリアになったのではないかと。自分が置かれている立場、自社の環境、トップとの関係を見直すよい機会になった。大変有意義であったと思っている。

<箱田先生>

知財に理解のない社長、興味のない社長を洗脳するためには、宮原社長に講演会に行っていただくとう有効だろう。それが無理であれば、宮原社長が考えている「日本国際知財保護機構」に企業が参加することで、宮原社長の講演を聴く機会が増えるのではないかと。

経営トップの考え方は会社の知財戦略に大きく影響する。経営陣の教育というやや僭越ではあるが、経営トップに理解を深めてもらうことは重要だ。

<宮原氏>

分かっている経営者が助言をするのは問題ないと思うが、分かっているのに口出しをする。これをいかに解決するかという難しいテーマで、私のグループではあまり良い結論は出なかったが、皆さんの気持ちを教えてもらったので、社長として勉強になる話を聞くことができた。

最後に、グループ内で印象に残った話があったので紹介する。当社では、海外とのやり取りの際には、担当者に日本語の文章を英訳してもらうが、「主語は誰なのか」と常に言われる。ディスカッションの中で、「主語が誰なのかを明確にして話すことは重要だが、出来る人は少ない」とお話しされた人がいて、私も本当にそうだと思った。主語を明確にしないで話をするのは気楽だが、「あなたがしなさい」と言うのは難しい。しかし、これができないと、海外の方々と付き合うときにコミュニケーションができない。すごく大きな収穫を得ることができたと思ったので、この場でお礼を申し上げたい。

以上