

○プログラム

1.コーディネーターによる講座趣旨・目的の説明

鮫島正洋先生(内田・鮫島法律事務所 代表パートナー)

2.講義「知的財産経営の目的を明確にする」

土生哲也先生(土生特許事務所 弁理士)

3.ワークショップ「知的財産経営の目的を明確にする(演習)」

土生哲也先生

4.閉会・連絡事項



鮫島正洋先生



土生哲也先生

講義「知的財産経営の目的を明確にする」講演要旨

講師:土生哲也先生[土生特許事務所 弁理士]

知的財産経営の定着モデル

中小企業が知的財産活動を継続する中で、会社にとってプラスになっていないと感じている企業が多い。知的財産への取組みが、実際に必要な取組みとして定着している企業を分析した中から出てきたのが、「知的財産経営の定着モデル」である。知的財産活動が定着している企業には下記4つの要素が揃っている。

- ①「知的財産戦略・知的財産経営」の知識があり、
- ②「法制度・実務」の汎用的な知識を有していて、
- ③ ①に基づいて「知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけ」を明確化し、
- ④ ②に基づき、③の方針に適した「知的財産活動を実践する仕組み」を備えている。

知的財産への取組みは、「会社として何をしたいのか」、「どんな効果を狙っているのか」を目的として意識することが最も重要である。この認識がないと「知的財産への取組みでお金が出ていくばかり」とか、「効果が期待できない」とかの議論に終始してしまう。知的財産への取組みが会社の経営にどういふ効果を与えるのかを知っておくことがベースの知識として必要となる。

この定着モデルでは、定着しないパターンを説明できる。1つ目は、知的財産に関する知識ばかりを

習得して、自社への適応ができていないパターン。知識ばかりを身に着けてもうまく行かない。2つ目は、知的財産でやりたいことを考えてはいるが実務の体制が整っていない。社長ばかりが張りきっている掛け声倒れのパターン。3つ目は、漠然と知的財産が重要と考えて社内体制を整えてはいるが、そもそも会社として知的財産活動で何を実現したいのかが明確になっていないパターン。実はこの3つ目のパターン、知的財産活動に取り組むことで会社として何がしたいのか意識共有ができていない企業が意外と多いのが実態である。

「知的財産活動の目的・位置づけ」は、知的財産活動による8つの効果から考えるべきである。この8つの効果を理解した上で、自社の抱える課題に知的財産の働きがどう効果をもたらすのかを考え、目的・位置づけを明確にしていく。これを時系列に整理すると、起点となるのは会社の経営上の課題である。次に知的財産活動によってどんな効果が期待できるのか、会社の悩みに知的財産の効果で効きそうなものがあるならば、そこに知的財産活動に取り組む目的を定めることができる。この目的をしっかりと持った上で、次に自社にはどんな体制が必要であるのかを考えるという流れになる。これを逆からやってしまうから失敗するケースが多い。即ち、仕組み・体制作りから入り、それをうまく活用するにはどうしたらよいかと考えてしまうと効果が出ない。会社の課題に対して知的財産をどう生かすかを考えるようにしていただきたい。

会社の課題に対して、知的財産活動にはどのような働きがあり、何を目指していくのかを自社に当てはめて考える場合、ポイントは下記3つが挙げられる。

- ①知的財産権の効力（法律上の効力）ではなく、知的財産活動を実践する効果（会社の中で知的財産を意識して活動することによって得られる効果）を理解する。
- ②「知的財産活動の働き」は「参入障壁を作って他社を排除すること」だけではないことを理解する。
- ③囲い込むべきは「知的財産」ではなく、「顧客」である。

知的財産とは何か

「知的財産とは、知的財産権で守られたもの」と理解している人が多い。知財＝特許とイメージしている。しかし、権利を取得したものだけが知的財産ではない。知的財産とは、会社で研究開発したり、商品開発したり、営業活動した中で新しく生まれたもののことである。要するに知的財産とは企業活動の成果であると認識してほしい。知的財産を有効に活用できている会社は、自分たちで創意工夫したものが事業の強みとしてうまく生かされている。まず社員一人ひとりが現場で工夫して生まれているものを知的財産と認識して、これをどう会社の強みに生かしていくかを考えることが起点となる。

「知的財産とは、自社の商品やサービスに様々な工夫を凝らす中で生まれるもの」

- ・商品やサービスに工夫をしている企業なら、必ずどこかに存在している。
- ・商品やサービスの特徴に結びつく。
- ・知的財産制度（特許、商標など）の対象になる。

知的財産活動の3つのステップ

知的財産活動は、単純化すれば次の3つのステップに集約される。

①知的財産を創る

商品やサービスに創意工夫をしている会社は知的財産を創っている。しかし中小企業のほとんどはそれを知的財産と認識していない。

②知的財産に形をつける

会社の中で新しく生まれたものに権利（特許、商標、意匠）を取得する。あるいは営業秘密で管理する。マニュアル化して自社の技術として見えるように形をつける。知的財産を活用する前の段階で、形をつけることに重要な意味がある。

③知的財産を外部に働かせる

模倣商品が出たら、権利行使して排除しようと外部に働かせるケースだけでなく、知的財産はサプライヤー、顧客、パートナーなどいろんな方向に働かせることができる。

知的財産活動の8つの効果

「知的財産に形をつける」段階で3つの効果がある。

- ①他との違いを“見える化”する
- ②工夫の成果を企業の“財産”にする
- ③創意工夫の促進で社内を“活性化”する

「知的財産を外部にはたらかせる」段階では5つの効果がある。

- ④ライバル企業の動きをコントロールする
- ⑤取引先との交渉力を強化する
- ⑥顧客にオリジナリティを伝える
- ⑦パートナーとの関係をつなぐ
- ⑧顧客の安心を保障する

以下、知的財産活動の効果を事例を交えて説明する。

①他との違いを見える化する

知的財産に形をつけるのであるから、当然それが見えるようになる。「見える化」が会社の経営にどうプラスになるのか。一つの例として、ここに丸い鉛筆がある。転がって芯が折れてしまうという課題があった。そこで六角形の鉛筆を作ったら、転がらないから課題を解決できた。すぐに商品化して販売すれば必ず売れる。ところが、すぐに模倣商品が出てきて市場シェアを奪われることになる。次にはまた新しい商品開発をしなければならなくなり、このような堂々巡りをしているのが多くの企業の実態である。

知的財産の意識を持っている企業はここで特許を取得しようとする。ではどうの特許を取るか。「断面が六角形の鉛筆」という特許を取るとすれば、他社は五角形、八角形の鉛筆を作ってくる。「断面が多角形の鉛筆」だと充分かといえば、例えば「かまぼこ型」などが出てきてしまう。それではどう表現したら保護できるのか。こういうシミュレーションをすることが特許取得の実務であり、実は「発明の本質」を考えるとことになる。この場合の鉛筆が転がらないことの本質的な理由は、多角形だからではなく、断面の少なくとも一部を直線にしたことにある。だから「断面の少なくとも一部が直線の鉛筆」という特許を取ればよい。特許を取得しようと思えばそこまで気付くことができる。この「気付く」ということが重要で、断面が丸く転がって困っているものがあれば、直線を入れることで解決できるという汎用的なアイデアとして認識できる。これは他にも応用することができ、ビジネスを広げることがで

きる。自分たちの持っている強みの本質を突き詰めて考えることが、重要な意味を持つてくる。

A社は雨樋用金具で国内シェアトップの企業で、非常にアイデアが豊富であり、特許、意匠、商標を数多く出願している。A社では「特許マップ」を作製している。家屋の写真に雨樋を表示し、自社の金具が使われている箇所を明示して、どの部分が特許、どのデザインが意匠登録されているかを分かりやすく説明している。この特許マップは社員に配布され、営業担当は自社の商品の強みが一目で分かり、そこを中心に顧客に売り込んでいけるからセールスツールとして利用され、開発担当は、自分が開発した商品が特許を取得して、特許マップに表現、配布されることでモチベーションが上がる。この特許マップを通じて、営業と開発の連携が円滑化されている。特許は取得するだけでなく、特許を取得するプロセスを通じて自社の課題に効果を発揮している。

②工夫の成果を企業の“財産”にする

B社は、インターネット広告のシェアを拡大しようとしていた。そこで画像圧縮技術の開発を始めた。自社にエンジニアがいなかったため、他社から引き抜いたエンジニアに開発を任せ、画期的な技術を開発することができた。ところがB社は1年以内に倒産することになった。倒産にいたった大きな原因は、その後のエンジニア間の連携がうまくいかずに製品開発が遅れ、結局多くのエンジニアが離散してしまったことにある。研究開発して生み出された新しい技術・アイデアは、知的財産活動の成果として管理しておかなければ、開発者がいなくなった途端に、その財産は全て失われてしまう。これが知的財産の特徴で、知的財産活動の一番基本的な部分である。

米国のC社は、元々業界トップであったが、競合大手が市場に参入してきた際に、もう戦えないと判断し、自社技術の特許出願を積極化した。その結果、市場参入した競合大手がC社を買収することになった。知的財産を権利化しておけば会社の財産になる。会社が資産を投下して生み出した開発資産を権利化することは、権利活用以前に投資の成果を自社のものとするために必要なことである。

③創意工夫の促進で社内を“活性化”する

誰がどのように頑張ったかが会社に形として残る、そこにインセンティブ制度を設けて社員のやる気を引き出すことができる。

D社はプレス機械のメンテナンス会社。メンテナンス業とは元々職人氣質の労働集約型のビジネスであったものを、知識集約型のビジネスに変えるという定義のもとでD社は事業を開始した。その事業モデルとは、修理しなくていいようにメンテナンスをする、定期的に保守点検して機械の状態を確認し、必要に応じて部品を追加して機能を維持していくというサービスであった。このサービスで、D社はオンリーワンの企業になった。大企業と対等の関係を構築し、日本の企業の海外進出とともに海外にも展開することになった。知識集約型のビジネスでは、機械の点検情報、機械を扱うためのノウハウを徹底的に抽出してマニュアル化していった。実際の整備現場では、若い社員も事前にマニュアルを確認し、計画書を作成し、計画書に基づく作業手順を顧客に説明し、時間通りに作業を終了することができる。このサービスによって顧客の信頼を築き上げてきた。D社では、平均年齢が30歳に満たない若い社員が活躍している。これは社員の知恵が詰まったマニュアルが整備されているからである。マニュアル化した項目には作成した社員の名前が記入されており、誰が提供したノウハウかが一目で分かる仕組みになっている。社員の経験や知識を知的財産と捉え、それを引き出し、有効活用する仕組みが構築されている。

E社は水質検査の商品を開発しており、特許も数多く取得している。

E社の社長様の言葉。

「当社は特許を多く取得しているが、特許があるから売れていると言うなら、それは誤解である。自社の商品がよく売れているのは、特許に守られているからではなく、いいものを作っているからだ。開発力で勝負しているのであって、特許だけを頼っているわけではない。特許で守ってもらわないと、というような意識では、中小企業は勝ち残れない。まず開発力で勝つこと、どこよりもいい製品を作るといった気概が無いとだめだ」。

それでもE社が特許取得に積極的なのは、特許を目標に開発活動を行うことが、開発のプラスになっているからである。特許という目標があるからこそ、開発の前段階で他社が何を考え、何を開発しているかを調査し、特許を取れるようなアイデアを出して商品開発にあたることになり、開発する製品のハードルが上がることになる。その結果、開発された製品は最先端の技術になるはずで、常に他社よりもいい製品を開発する癖をつけることができる。ここに特許に取り組む中小企業の強みの本質がある。何も基準を設けず開発するよりは、他社の特許事例を調べた上で、それを上回るものを開発するというハードルを課した方が、開発の効率も上がるし、レベルも上がることとなる。

④ライバル企業の動きをコントロールする

F社は、世界で初めてプラスチック消しゴムを開発した。次に修正テープを開発し、さらに古紙再生装置を開発している。いずれの商品も積極的に特許や意匠を取得している。企業というのは常に開発、常に投資していかなければ生き残れない。世界初の商品を開発しても時代とともに取り巻く環境は変化していく。新商品を開発する上では、常に先行投資が発生する。その投資金額を回収しないと企業は生き残れない。経営者が考えることは、将来を読んで何に投資するか、どの分野に投資するか、また投資をして回収するかである。投資を確実に回収するためには、投資の成果を守る手段がないといけない。投資の成果として素晴らしい製品ができて、他社が同じようなものを作ったら、投資を回収する機会が奪われてしまう。だから投資の成果を保護するために、投資の一部を知的財産権の取得に充てなければいけない。知的財産活動とは投資の回収を少しでも確実にするために、その一部を知的財産権の取得に回すということである。それは通常の事業活動の一部であって、知的財産だけ何か特別なやり方があるというわけではない。

F社が修正テープを市場投入した際、需要に対して生産が間に合わない状態に陥った。その時F社が取った行動は、大手メーカーに特許をライセンスすることであった。顧客が商品を欲しい時に、一刻も早く商品を届けて喜んでもらうことを一番に考えた結果で、これが本当の顧客志向ではないかと思う。実はこの考え方は戦略的にも妥当で、大手メーカーにライセンス供与しなかった場合、大手メーカーはその特許を回避して類似商品を開発し、別の市場を形成したかもしれない。しかしその商品の需要が高いときに、ライセンス供与の話が来れば、新商品を開発するリスクを回避し、ライセンス料を払ってでも即商品を市場投入した方が確実に収益を見込める。これによりF社の技術をベースにした市場が出来上がったことになる。市場の独占だけを考えるのではなく、自社の技術をベースにした市場を築き上げるために他社を自社陣営に引き込むことも戦略の一つである。

⑤取引先との交渉力を強化する

素材メーカーG社は、市場シェアが7割もあったのに特許戦略の強化を求めた。ライバル会社との関係ではなく、取引会社との価格交渉力の切り札として使うためであった。取引先が特許を取得していることで、常に価格交渉で値切られる状態にあったことが背景にあり、自社で特許を取得することで価格

交渉力を強化することが目的であった。様々な取引関係において、権利をどちらが持っているかは力関係を定める非常に重要な要素となる。

H社は、頭がつぶれてしまったネジを取り出せるオンリーワンの商品で特許を取得している。H社はファブレスメーカーで、設計企画力とそれをプロモーションすることが得意であり、商品の製造は他社に委託している。こうした外注先との関係を構築していくのに、自社で権利を持つことは非常に重要なことと認識しており、権利を取得しているからこそ外注先との関係を仕切ることができている。知的財産権を持つことはライバルとの関係だけでなく、取引関係においても大きな影響を与えることができるのである。

⑥顧客にオリジナリティを伝える

例え類似品や競合品が出たとしても、その技術は自社が本家本元だと分かれば、本物が使いたいお客様は本物を買ってくれる。特許を取得していることは自社にオリジナリティがあると伝えるのに大きな意味を持つ。

I社は従業員8人のベンチャー企業で、大容量の電子ファイルを安全に送る技術を持っていた。元々米国で創業し、米国で特許を取得していたが、日本に戻り事業展開することになった。ところが日本では従業員8人のベンチャー企業では、大企業に信用してもらえなかった。そこでI社の取った行動は、「グローバルスタンダード」を目指すことであった。そのために、米国で取得した特許を侵害している大手IT企業十数社に訴訟を起こし、和解に持ち込んでライセンスの実績をあげた。そのことが世間に伝わり、I社の技術はグローバルスタンダードであると知らしめることができた。これにより国内において自社商品の本格的な採用が進むようになったそうである。

⑦パートナーとの関係をつなぐ

精密加工技術に優れたJ社は、自社の技術が盗まれるのを嫌い、社内のノウハウとして管理してきた。J社では、ある商品が大ヒットしたことで、その商品だけで売上の8割を依存するという状態になってしまった。ところが、突然その仕事がなくなる事態となり、技術を自社で全て抱え込むことはリスクが高いと考えるようになった。そこでビジネスモデルを転換することとし、開発した技術をノウハウとして隠すのではなく特許を出願して、顧客に共同利用を提案していくことになった。J社は技術を他社に使わせないために特許を出願するのではなく、技術を他社に使ってもらうために特許を取得している。特許取得により自社の権利は保障されるので、顧客には技術を開示して使ってもらいやすくなる。知的財産には他社を排除するという役割だけでなく、他社を引っ張り込むという効果もある。権利を軸にして仲間を増やしていく、つなぐという効果がある。

囲い込むべきは知的財産ではなく、顧客

知的財産活動では、「いかに競合を排除して独占するか」というのは **one of them** であり、様々な働きがある。全ての根底にあるのは、いかに顧客を増やしていくか、自社のビジネスをしっかりと固めて広げていくかである。囲い込まなければいけないのは「知的財産」ではなく、「顧客」である。顧客を囲い込むために知的財産をどう活用していくのか、これを考えることが知的財産を考える重要なポイントである。

企業の商品やサービスの中には必ず工夫した技術やデザインがあるはずで、それを顧客が魅力的と感

じて買ってくれることで強い関係ができ、囲い込むことができる。

その時、知的財産活動をするメリットは、

- ① 戦う武器が社内でしっかり見えるようになる。
- ② それが会社の財産になる。
- ③ それをたくさん作っていこうという社員の意欲を引き出すことができる。
- ④ ライバル会社を排除することができる。
- ⑤ 自社で権利を持っていたら、サプライヤーとの関係もコントロールして顧客によりいいものをより安く提供できる。
- ⑥ 類似商品が出てきても自社が本家本元だと客観的に伝えることができる。
- ⑦ 自分の力だけでお客様に伝えきれない時に、権利化しておけばパートナーと手を組んでお客様に持っていくという選択肢が増える。
- ⑧ 防衛特許で安心してお客様に使っていただくことができる。

ということである。

工夫の成果である知的財産を効果的に活かして、顧客とのつながりを強めていく。これが知的財産に取組む全体像である。

知財をがんばっている元気な会社は、独特な良い雰囲気を持っている。共通点は2つ。1つ目は、説明がうまいこと。2つ目は挨拶がしっかりしていること。説明がしっかりできて、挨拶もしっかりできる会社には、ファンや応援団が増えていく。この説明と挨拶にも、実は知的財産の力が働いている。知的財産を意識することは客観化の取組みである。思い込みでなく、他社と比較して自分たちの特徴をしっかりと認識する。これが説明力にプラスになる。

また、特許権などの知的財産権は、自社のオリジナリティの証である。自社にしかできない仕事をしているという自信や誇りが、社員の強い当事者意識を生み、元気な挨拶を引き出している。

こういった側面も意識して、知的財産活動に取組んでいただきたい。



ワークショップの様子

ワークショップ「知的財産経営の目的を明確にする(演習)」

講師: 土生哲也先生・鮫島正洋先生

土生先生より事例に基づいた演習用の設問が用意され、受講者が個人で考えるワークショップを実施した。

ケース 1 では、古くからある従来型の産業に属する X 社が、新規事業に取り組む過程で特許を出願した例について検討した。

ケース 2 では、開発型であるものの知的財産活動には熱心でない中小企業が、見方を変えることによって知的財産活動に取り組む意義を認識する事例について検討した。