

独自の技術力を生かす「特許」活用の成長戦略



藤掛康伸 みずほ総合研究所 経営コンサルティング部
主任コンサルタント

国内企業の特許出願件数が減少を続けるなか、中小企業の存在感が増大している。大手メーカーが特許出願の「選択と集中」を基本戦略とする一方、中小企業は自らの生き残りをかけて知財への意識を高めているためだ。独自技術の市場価値を高めていくうえでは、特許や商標などの知財戦略とともに、それを活かすマーケティング活動が重要である。

POINT

1. 日本企業による特許出願件数の減少が続く半面、中小企業は経営環境が厳しいなかにあって増加傾向。
2. 知財戦略は経営戦略を構成する一部であり、事業戦略や研究開発戦略とともに「三位一体」で推進。
3. 特許・技術を事業化し、ビジネスとして成功させるためには、徹底したマーケティング活動がカギを握る。

国内企業の特許出願が減少するなか 中小企業の存在感が増大

—— 9月に公表された「特許行政年次報告書 2016年版」によると、国内企業の特許出願件数は2000年をピークに減少を続けています。半面、中小企業の出願件数は年々増え続け、15年には3万6,000件を超えました（次ページ図1）。こうした動きをどう見えていますか。

藤掛 多くの中小企業において、これからは大手企業に頼ることができない、独自技術をテコに生き残りを図っていく必要がある、といった意識が強くなっていることの現れといえます。実際、中小企業の経営者などにヒアリングをすると、そうした声を多く聞きます。

日本のモノづくりの現場は、デジタル革命やグローバル化の進展により、従来型のビジネスモデルが大変革を遂げつつあります。大手メーカーは世界規模で生産体制とサプライヤーシステムの編成や管理方法について見直しを推進する一方、部品のモジュール化やクロスライセンスなどによる水平分業の動きが進み、い

まや垂直統合的な産業構造は過去のものとなっています。こうしたなか、大手は特許出願の「選択と集中」を進めています。他方でサプライヤーである中小企業は自らの事業の先行きに危機感を強めており、それが独自技術や特許などの知的財産に対する意識を高めることになっていると考えられます。

—— 企業に「知財戦略」が必要だといわれて久しいですが、現在まで状況は大きく変わらず、日本の「知財立国」への取り組みは停滞しているように見えます。

藤掛 小泉純一郎元首相が国家戦略の1つと位置づけ、国を挙げて知財の創出や保護、活用に取り組むことを打ち出した「知財立国宣言」（2002年2月）から15年近くが経過しました。この間、独自技術の開発と知財の戦略的活用については、大企業だけでなく中小企業やベンチャー企業でも意識は高まってきていると思います。ただし、実際の取り組みとなると、業種や企業規模によって格差があります。前向きな取り組みで成果を残している企業がある一方で、掛け声ばかりで無策に終わっている企業も少なくありません。

—— 電機メーカーを中心に、かつて日本企業は世界

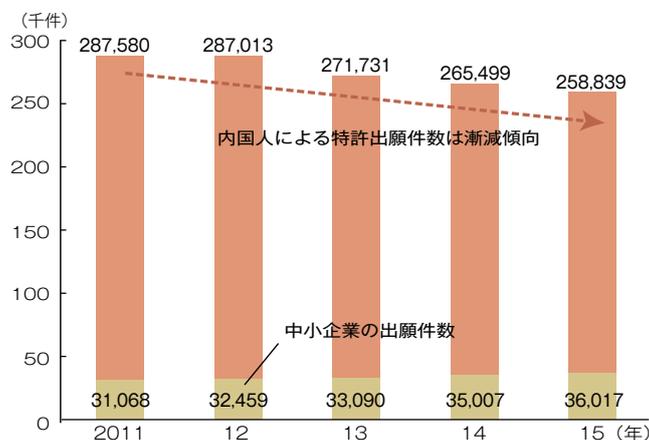
最多の特許出願・登録数を誇りましたが、近年は海外勢の後塵を拝しているように見えます。

藤掛 日本が世界一の特許大国を誇った時代を振り返ると、企業は技術の中身を十分に吟味することなく、社内ノルマを掲げてやみくもに特許出願する傾向があったのも事実です。モノづくりの現場でクロスライセンスが拡大するなか、競合他社への牽制力を高めるといった必要性に迫られたからです。しかし、リーマン・ショックを境に状況は一変しました。企業は研究開発を推進する体制や予算の規模を大幅に縮小し、特許関連の活動費も大きく削減したのです。

—— 半面、モノづくりのあり方が大きく変わるなかで、中小企業は知財に対する意識を高めてきた、と。

藤掛 日本の精密部品メーカーが特許を侵害されたとして、部品供給先である米国メーカーに損害賠償などを求めた訴訟がメディアで大きく報道されたのをはじめ、社会が注目するような知財トラブルが増えています。こうした報道などに接して初めて、知財に対する権利意識に目覚めた中小企業も少なくありません。他方で、特許法に明文化されているように、特許の趣旨は技術の保護と利用にあります。特許取得により、自社技術が模倣されるのを防ぐだけでなく、ライセンス供与や譲渡で収益を得たり、他用途への展開で新規事業を創出したりと、戦略的に活用できることに気がついた中小企業が意識変革を起こしているのです。

■ 図1 内国人による特許出願件数



資料：特許庁「特許行政年次報告書 2016年版」により作成

コア技術が模倣された「失敗」を教訓に 知財戦略を再構築

—— 知財に対する意識が低かったり、基礎知識が乏しいゆえに失敗する中小企業もあるのではないですか。

藤掛 やはり「特許を取得すれば何とかなるだろう」といった程度の発想ではだめで、中小企業といえども、きちっとした知財戦略をもてば活路は見出せます。ここで2つのケースを紹介しましょう。

1つ目は、自らの「失敗」を教訓に知財戦略を再構築した企業のケースです。半導体製造装置を手掛ける同社は、自社製品を海外の展示会に出展して積極的に販促活動をしたところ、翌年の展示会に同社製品を明らかに模倣したと思われる製品が数多く出品されていた、というのです。なぜ、そのような事態を招いたのか。売り込みに熱が入るあまり、本来は秘匿すべき装置のコア技術を包み隠すことなくバイヤーに説明。加えて当時は、装置を制御するソフトウェアは特許の対象外でしたが、実は機械と組み合わせた「システム」として出願すれば特許を取得することが可能なことを見落としていたのです。

同社はこの苦い経験を踏まえて知財戦略を見直し、現在は主要国で商標登録を行うとともに、特許取得が可能な製品は国内外を問わず出願することに方針を変更。さらに出願範囲も整理し、装置を分解すれば技術の詳細が明らかになると想定される場合は、いずれ特許情報として公開されるとの前提で出願・取得を試みる一方、分解しても容易にはわからない制御ソフトなど秘匿性の高い部分はノウハウとして徹底的にブラックボックス化したのです。出願範囲の社内基準を設けている中小企業は珍しいと思います。

—— オープンイノベーションの重要性が声高に叫ばれ、企業はコア技術を有償・無償でライセンスするオープン戦略と、独占・秘匿するクローズ戦略を使い分けなければ競争優位を保てない、といった指摘もあります。

藤掛 オープン・クローズの知財戦略は、クロスライ

センスなどの経験を積んだ大手では実行されているものの、「わが社の技術を競合他社にオープンにする必要はない」という意識が根強くある中小企業ではほとんど見られません。前述の半導体製造装置メーカーのようなケースは、経営者が知財戦略に長けているからオープン・クローズの峻別もできるのです。

特許と商標でガードを固め 「信用」と「ブランド」を手に入れる

—— もう1つのケースは、どのようなものですか。

藤掛 2つ目は、特許と商標を武器に、海外企業との取引交渉とブランディングに成功した企業のケースです。エレクトロニクス用作業機器を製造する同社は、独自開発した技術を組み込んだ機器が国内大手メーカーに採用され、その大手は製造委託している台湾企業にライセンスを供与。さらに同社の機器は、その台湾企業からのサブライセンスにより、タイやベトナムなどアジア一円で海外展開されることになり、売り上げの大幅増に成功したというのです。

ただし、台湾企業へのライセンス供与の交渉過程では、独自開発した技術について、特許取得の有無を執拗に確認されたといいます。国内大手メーカーが採用した優れた製品であっても、台湾企業にとっては特許取得が、ある種の信用手形だったのでしょう。逆にいえば、中小企業が海外展開を展望するうえでは、特許取得により「取引するに値する会社」との保証が得られるということです。他方で、同社は特許と商標で独自の技術のガードを固め、製品イメージを確立するブ

ランディングで、販路拡大にもつなげたのです。

—— 中小企業にとって、特許や商標などの知財戦略はマーケティング活動の一環である、と。

藤掛 そのことに中小企業が気づくかどうかポイントです。特許の取得には、費用と時間の両面で相応のコスト負担を覚悟しなければいけません。これが海外での出願ともなれば、さらにコストはかさみます。そのようなハードルをクリアしなければ特許を取得できないわけですから、中小企業に「自社の独自技術とその知財を『武器』にしよう」という強い動機がないと、何も始まらないのです。

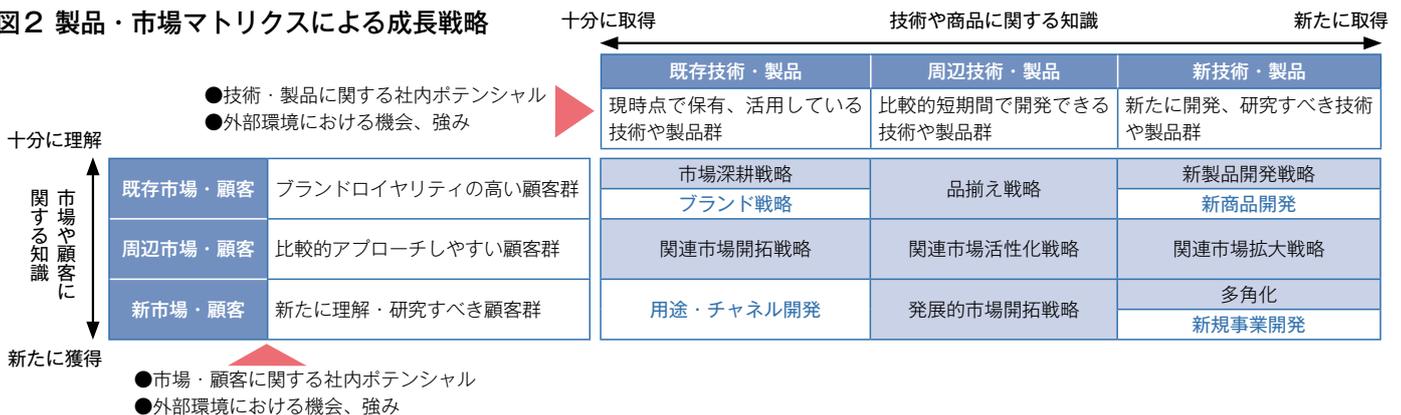
—— 自社で眠っている特許・技術を使って何かビジネスができないか、という発想ではうまくいきませんか。

藤掛 特許を保有しているからといって、それがそのまま武器になるわけではありません。優れた技術だからといって自ずと競争力が得られるわけでもありません。特許・技術を事業化し、ビジネスとして成功させるためには、まずその特許・技術の内容と優位性を整理したうえで、想定する応用分野や用途にニーズが存在するかどうかを把握する必要があります。同時に、想定する分野や用途が市場として有望であるかどうか調査・分析します。徹底したマーケティング活動こそが知財戦略の成功のカギといえます（図2）。

事業・知財・研究開発の 「三位一体」による戦略経営を推進

—— 企業は知財戦略を機能させるために、何をすべきでしょうか。

■ 図2 製品・市場マトリクスによる成長戦略



藤掛 ポイントは、企業の経営戦略の中に知財戦略をきちんと位置付けることです(図3)。知財戦略は、事業戦略や財務戦略、マーケティング戦略などと並び、経営戦略を構成する一部であるはず。また、特許や商標の戦略的な活用をどう進めるか、といった方向性を考えるうえでは、知財と事業の両部門で擦り合わせが必要です。あるいは、研究開発の方向付けや技術のプロテクトを行う場合は、知財と研究開発の部門間で調整することになる。事業戦略と知財戦略、そして研究開発戦略による「三位一体」の取り組みが必要になるのです。

——冒頭で紹介した「特許行政年次報告書」によると、日本企業における知財担当者の全体数は13～14年度にかけて微増しているものの、電気機械製造業以外はごく少人数で対応しているような状況です。

藤掛 医療・バイオ関連などの会社では知財の専任担当者を置いています。他の産業分野では大手を含めて多くの場合は、知財に馴染みのない社員が異動のローテーションでたまたま担当になったとか、総務や法務などの担当者が兼務したりするケースが多いようです。中には、社員を米国のロースクールなどに派遣して専門知識を習得させるなど、知財担当者を育成している

大手もありますが、中小企業では経営者が知財戦略を一手に引き受けているケースが圧倒的に多いです。

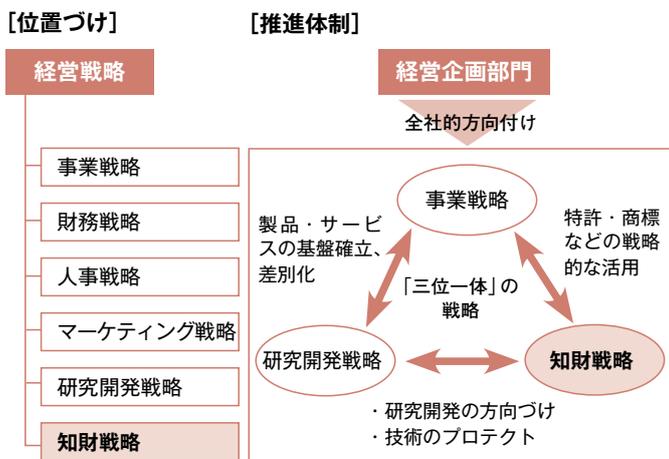
——経営者が1人で知財戦略のすべてを立案・実行するのは、難しいのではないのでしょうか。

藤掛 実際、経営者だけで知財戦略を行うのは容易ではありません。それで失敗した経験から、社内教育に力を入れ始めた中小企業もあります。社員30人ほどの機器製造企業のケースですが、米国で商標を取得しようとしたものの、色彩に関する商標が存在することを認識していなかったため、現地での販売開始後にローカル企業から警告を受けました。これを教訓に同社は、社員の知財マインドの醸成・向上に乗り出し、知的財産管理技能検定の取得を促すために国家試験の受験費用を助成したり、合格者には報奨金を支給したりし、現在では半数以上の社員が同検定を取得。取引先との間で知財に関する問題が起こっても、知財の知識を備えている営業担当者が1人で問題をある程度解決できるまでになっています。

——経営者だけでなく社員全体で知財マインドを高めれば、中小企業は知財に関するリスクを回避できるようにもなります。

藤掛 特許を侵害するような技術開発を避けるため、定期的に会議を開いて情報共有を行っている中小企業もあります。事前に競合他社や取引先などの動向を認識しておくことで、警告を受けるリスクを減らすことができるからです。知財に関する社員の意識を高めれば、開発力のアップにもつながるといわれますが、この会社では知財について自発的に学習する社員が増えており、そうした社員は開発する製品数も多いそうです。競合他社の特許技術を学ぶことで、さまざまな先端技術に触れたり、社外の開発の方向性などを知ることができたりするので、それらを自らの開発に生かすことができるでしょう。

■図3 知財戦略の位置づけと推進体制



関連情報 コンルタント・オピニオン (2015年4月1日発行) 「次なる『成長のタネ』は足元の技術資産にある」
<http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/opinion/business/pdf/business150401.pdf>