

孫子の兵法から学ぶ、

「知財経営編」・「知財戦略編」・「知財戦術編」

第1章「知財経営編」もくじ

1. 兵法や戦略は戦いのノウハウである
2. 「知財経営」で会社の持続的発展を目指す
3. 「知財経営」に必要な「知財戦略」を策定
4. 「知財戦略」の基本は戦わずして勝つ
5. 「知財戦略」の策定は誰が関わるのか
6. 「情報戦略」：情報を制する者が戦いを制す
7. 「技術開発戦略」：知財の安全を確認し、事業の優位性を確保する
8. 「特許出願戦略」：何のために特許出願するのか
9. 「契約戦略」：特許を使って「共創」する
10. 「知財運等戦略」：「開示知財」と「守秘知財」のマネジメント
11. 「技術伝承戦略」：社内の知的基盤（インフラ）を構築
12. 「戦略」と「戦術」の違い
13. 特許の「質」について考える
14. お金が稼げるのが良い特許
15. 技術者への「知財教育」を怠らない
16. 特許の「質」を評価する目利きが必要
17. 特許は出願するタイミングが大事である
18. 基本特許だけで、お金を稼ぐのは難しい
19. 特許出願だけに頼らない「知財戦略」もある
20. 特許を担保にして融資を受けることは可能か
21. 特許を「特担保評価」する検査システムが求められる
22. 特許を「知財経営」の要諦は知的基盤の構築にある

第一章 「知財経営編」

1. 兵法や戦略は戦いのノウハウである

孫子の兵法が読まれる理由は、人間が生きていくに避けられない戦いの基本原則を説き、いかなる時代であっても応用できるという面白さがあるからだ。そこで孫子の兵法から基本原則を抜き出して応用すれば「知財戦略」の答えが見えてくるのではなかろうかと考えている。

兵法や戦略は戦いのノウハウである。基本的には理詰めであり論理的になっている。論理的である条件の一つに前提条件が同じであれば推論の結果、答えは同じとなる。つまり、共通する前提条件で物事を考えれば出てくる答えは同じである。戦略とは共通する前提を合わせるといった抽象的なものである。だからこそ自分の頭で考え、独自の答えを出していく応用力が求められる。

2. 「知財経営」で会社の持続的発展を目指す

「知的財産管理」から「知的財産経営（以下・知財戦略と記す）」への転換は知財関係者にとって最大の関心事である。「知財経営」の基本は社内にある知的資産を会社経営に取り入れて会社の持続的発展をめざすことである。つまり知的財産のマネジメント法である。

しかし現状は企業経営と乖離した「知的財産管理」の体制を続けることで知的財産が持つ本来の機能（役割）が見失われている。それは特許出願件数と会社の業績が関係なかったことで十分に証明されている。

「知財経営」を実践するには、まず社内にある知的資産を顕在化させる必要がある。暗黙知と言われている知的資産を顕在化する手段の一つが文書化である。しかし目に見えない「無体資産」を文書化し、知的財産に仕立て、それを会社経営に取り入れる「知財マネジメント法」は日本には存在していない。

3.「知財経営」に必要な「知財戦略」を策定

「知財経営」を実践するには「知財戦略」の策定から全てが始まる。「知財戦略」の立て方は事業形態や競合他社の「知財戦略」あるいは技術領域によってそれぞれ違う。「知財戦略」の策定は、会社によって異なり具体的な答えがあるわけではない。

「知的財産戦略」は、極めて抽象的なものである。一つ一つの違ったものから共通の性質を抜き出して「抽象度」を高めながら自社特有の「知的財産戦略」を策定しなければならないという難しさがある。また「知的財産戦略」は、いちど策定したら終わりではない。社会の変化と共に臨機応変に変えていく柔軟な運営が必要である。

4.「知財戦略」の基本は戦わずして勝つ

「知財戦略」の基本は“戦わずして勝つ”ことである。そのためには情報収集と情報の使い方がポイントとなる。例えば特許情報を集め情報分析することで自社が自由に開発できる技術領域を確保し、差別化技術を生み出すことができる。すなわち「技術開発戦略」が明確になっていく。

そして「特許出願の目的と考え方」「特許活用の方法と考え方」「オープンイノベーション対応の方法と考え方」などを整理し、それぞれの戦略を策定し実行することである。企業利益に結びつく特許を取得するには「知財戦略」の策定が必要である、と誰もが言うが凡そが戦略的では無い。

5.「知財戦略」の策定は誰が係わるのか

「知財戦略」の策定は係わる人が持つ人生観や価値観、及び物の見方、考え方で違ってくる。例えば平和主義者であるか、あるいは好戦主義者であるか、によって「知財戦略」の立て方は違う。

「知財戦略」の策定は経営者、事業責任者、開発技術者、そして知的財産部が一体となり議論を重ねるものである。そして必ず文書にして「全社一致」を実行することである。「知財戦略」の立案者は、

いくら知識や願望を詰め込んだところで応用の才気が無ければ立案者としての資格がない。もちろん「才気」だけでなく「仁(徳)」も必要である。

6. 「情報戦略」：情報を制する者が戦いを制す

孫子の兵法に“情報を制する者が、戦いを制す”とある。

企業は差別化技術を追い続けることになる。それには世界から集まる情報をネタに市場要求（ニーズ）と自社技術（シーズ）のマッチング、あるいは自分（自社）と他人（他社）の比較をして自分と他人の強み、弱みを知ることである。

情報と言ってもネットなどから取り出す「初期情報」や、人と人の対話から生まれる「知的情報」などがある。これらの情報を「知的財産戦略」に取り入れるにはインテリジェンス度（感性、創造力論理力、分析力など）が高くなければ使い切れない。

7. 「技術開発戦略」：

—知財の安全を確認し、事業の優位性を確保する—

孫子いわく、“自分を知れば勝負は五分五分である。相手を知れば優勢になれる”

「知財経営」の目的のひとつは、知財の安全を確認して事業の優位性を確保することである。つまり自社と他社の技術を比較して、自社が自由に開発できる技術領域を確保し、差別化技術を生み出すことである。

それには特許調査が必要である。つまり自社と他社の技術比較である。まずは自社情報の分析と整理を行い、次に他社情報の分析と整理を行う。そして「要素技術(*)」毎に比較をしていく。特許調査をすることで他社への特許侵害を防ぐことができ、自社の発明技術が強固にすることができる。(*)知財戦略編:Ⅲ2-2で説明されている。

8. 「特許出願戦略」：何のために特許出願するのか

特許出願するからには、出願目的がある。特許は実施権や他社からの侵害を防ぐ排他権だけが目的ではない。特許が持つ「共生(協創)」と「戦い」の両面から運用し、更に「実施権、排他権、先使用権、不正競争防止法」の使い方を一体とした「特許出願戦略」を立案し、策定しなければならない。最悪の「特許出願戦略」は、出願件数だけを追いかけ、バラバラに出願、管理、消滅していく、場あたりの特許出願である。特許は個別評価でなく相対評価(*)をすべきである。(*)16.特許の「質」を評価するに説明されている

9. 「契約戦略」：特許を使って「共創」する

知的財産を具体的に活用していく上で重要なのがライセンス契約をはじめとする契約のあり方である。今後は企業同士、大学・研究機関との共同研究が盛んになる中で、共同研究開発に関する契約戦略が重要となる。(資料提供：石田正泰)

- ①知的財産創出契約：産学官の共同研究開発契約における知的財産問題等
- ②共同研究開発契約と共有特許権の単独ライセンス許諾権問題等
- ③知的財産権譲渡契約：職務発明の譲渡契約、共同発明の持分譲渡契約等
- ④知的財産権活用契約：オープンイノベーション下における知的財産契約
- ⑤ライセンス契約の概要：ライセンシングアウトとライセンシングイン
- ⑥ライセンス契約の位置付け、戦略…経営に資する知的財産の使い方
- ⑦ライセンス契約で争点となる事項：多様な争点事項、解釈基準の重要性
- ⑧ライセンス契約の今日的管理項目：契約締結後における多様な管理項目
- ⑨特許・ノウハウライセンス契約における改良技術の取扱い、独禁法問題
- ⑩M&A取引におけるEscrow 契約の問題、ノウハウ契約のオプション契約

10. 「知財運用戦略」：

—「開示知財」と「守秘知財」のマネジメント—

知的財産には開示する知財と守秘する知財がある。開示する場合は、全ての事項を隠すことなく明快に開示する義務が生じる。「開示知財」の代表格が「特許明細書」や「技術論文」である。その中で権利化された知的財産が「知的財産権」である。その代表が特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権などである。

一方「守秘知財」は会社のノウハウ（知恵）を共有し、次世代へ伝えていく文書である。「先使用权の証明」あるいは「技術流出防止策」の証拠資料として使われることもある。文書の性格上、守秘文書には証拠となる日付の証明が必要となる。

11. 「技術伝承戦略」：

—社内の知的基盤（インフラ）を構築、会社から失われていく知識を「共有・伝承」させる—

失われていく会社の「記憶力」と「創造力」を文書で残し、次世代へ伝承させていく仕組み（知的基盤）づくりが重要となる。それには社内文書の作成規定（文書様式）を整えるなどの準備が必要である。つまり文書の品質管理システムを構築することである。自由勝手に書かれた文書（情報）であれば社内で共有することは難しい。

文書（情報）を蓄積することで会社の「知的基盤（インフラ）」が構築される。この「知的基盤」を社員が共有、強化する（使いこなす）ことで先人たちの知恵が伝承される。さらに様々なトラブル（製品苦情、特許係争、模倣品被害、技術流出など）が生じてても問題を解決する証拠資料となる文書にも成り得る。

12. 「戦略」と「戦術」の違い

戦略は本社事業部が事業計画を策定し、大きな目的を達成するための大方針であると考え。一方、戦術は現場で成果を上げさせるためのマニュアルを作成し、実行させることである。戦略が上位にあり戦術が下位にあるとすれば戦略の拙さで現場の人間は疲弊を起こす。

特許法に関連する法律(不正競争防止法、独占禁止法など)を正しく理解し、間違えを起こさずに運用するノウハウは戦術に該当する。数ある戦術の中でも特許明細書の作成は、戦術を支える武器である。特許の世界は“特許明細書に始まって、特許明細書で終わる”といわれている。また、知財業務毎の「知財マニュアル」も必要となる。これら「知財マニュアル」は戦術書にあたる。

13.特許の「質」について考える

大手企業の「特許出願目的」は、そのほとんどが特許を取得することにあり、それが達成できれば、そこで「仕事」は終わったことになる。特許を取得するためには特許庁の審査官を納得させればよいわけだ。特許明細書を作成するとき頭に浮んでくるのは審査官の姿だけかもしれない

特許は「量」から「質」へ転換すべきと言われている。しかし誰もが「質」について明確に答えられないでいる。一般論として権利範囲の広い特許が「質」が良いとされている。発明権利を広く抑えるために限りなく曖昧な文章で書いたところで「イザ」裁判になれば単なる「紙くず」でしかない。もちろん乏しい文章力でそのような器用なことができるはずが無い。技術開発の成果は文章一つで権利範囲を広げられるような生易しいものではない。

14.お金が稼げるのが良い特許

特許の権利範囲が「広い狭い」は関係ない。例え狭くても競合他社からみて、どうしても避けられない特許が「質」の良い特許である。競合他社が使用せざるを得ない特許、ライセンスを申し込んでくる特許、他社が後追いを諦める特許、つまり排他権に睨みを利かしながらビジネスで使われる特許が「質」の良い特許である。ハイテク、ローテクに関係なく、市場が守れてお金が稼げるのが良い特許である。

15. 技術者への「知財教育」を怠らない

技術者は「あたりまえの技術だ」と思い込んで特許になる技術を見逃すことがある。このような技術が他社に取られれば自社にとって脅威となる。特許になる技術を見逃さないようにするには、このあたりまえは“我が社にとって“という条件になっていないかを確認することである。

他方「あたりまえ」と思われる技術の特許にするのが腕の良い書き手と言われている。しかし「こじつけ」や「捏造」であってはたまらない。技術者にとって“こんな技術が特許になるなら新商品の開発ができない!”ということになる。技術者が特許の本質を学ぶことで「こじつけ」や「捏造」を見破ることができ、且つ自らの発明を強化することも出来る。

16. 特許の「質」を評価する目利きが必要

特許の評価は、技術関連状況、技術発展状況、技術実施状況といった技術関係(単位)、あるいは製品関係(単位) で相対評価(*) をすると良い。例えば基本となる特許(親特許)と、その応用となる特許(親・子・孫特許)の紐つけや、新しいファミリー(親戚郎党一族)を形成して行くといった努力である。

(*) 相対評価とは製品の誕生から現在までの特許を「群」として捉え、技術関係、あるいは製品関係、すなわち技術関連で紐付けして、特許の相対評価を試みることである。相互の関係(技術・製品)が明確になれば、発明技術の紐付けが容易となり重要な「発明技術群」が浮かびあがってくる。

17. 特許は出願するタイミングが大事である

特許の出願は、いつでも出したいときに出せる自由がある。発明技術が生まれたらすぐに特許を出願しないと「ダメ」という規定はどこにもない。例えば、基礎発明が生まれて実用化に目処が立つのに10年、量産化して事業展開が出来るようになるまで5年、合わせて15年を費やしたら基礎発明の特許を独占できる期間は僅かしかない。このサイクルでは研究開発費の投資が回収できなくなる。

事業展開の見通しが立ったところで、特許を出願するという「特許出願戦略」があってもおかしくはない。発明技術を開示しない間は「守秘知財」として管理すればよい。理想は、技術開発と商業化が一体（*）になっていることが理想である。（*）パテントレビューとも言われている

18. 基本特許だけでお金を稼ぐのは難しい

基礎発明には、用途がまだ明確でない原理的な発明技術が多く存在する。しかし、その原理が公開（明確）されることで、いろんな用途技術が開発されていく。つまり、社内外に関係なく、いろんな人たちが、いろんなアイデアを出しながら、その発明技術を使って新しい製品を開発していくことになる。

すなわち、基礎発明だけの段階では、お金を稼ぐことは難しく、後年に基礎発明を使った製品が市場に投入された時に、やっとお金になるという構図である。その時に、お金が稼げる(入ってくる)「知財戦略」が策定されていれば会社は必ず強くなれる。

19. 特許出願だけに頼らない「知財戦略」もある

特許を出願すれば、その発明は世界へ開示（約18ヵ月後）される。「開示リスク」を覚悟（知財係争、模倣品）しておくべきである。中でも「中小・ベンチャー企業」は知財係争に対する費用（裁判費用など）を持たない。「特許出願費用」の支援をしている自治体もあるが裁判費用までの面倒はみない。なんでも特許出願をすれば良いという論理は、全ての会社に当てはまらない。会社によっては特許出願だけに頼らない「知財戦略」も一つの選択肢と考えても良い。

20. 特許を担保にして融資を受けることは可能か

「中小・ベンチャー企業」は特許を取得して、その特許を担保に融資を考える。しかし中々うまくいかないでいる。その理由は資金を支援する側（銀行、ファンド、投資家）が、その特許を評価するノウハウと評価基準や評価方法を持たないからである。

いまのところ当該の特許明細書から特許価値を推定するしかない。特許評価を行うには他社の製品情報や他社の特許調査を行い、自社技術と比較をすることで、その特許の強み、弱みなどが分析できるといわれている。

21. 特許を「担保評価」する検査システムが求められる

しかし会社の技術力を、特定の特許だけで評価をすることは少々無理がある。その会社のR&D部門の「知的基盤（インフラ）」の強さを評価することの方が正しい判断ができる。会社の「知財戦略」を含めた「知財総合力」を検査する仕組みがあると良い。

つまり「知財戦略」の策定が理にかなっているか、それを実践するための「知的基盤」が構築されているかという検査である。その様な検査仕組みができれば、融資を受けたい会社は正当な評価を得るために「知的基盤」の構築に努力をする。

22. 「知財経営」の要諦は知的基盤の構築にある

資金の支援者は融資先の「知財基盤」を検査すれば「特許出願戦略」の拙さ、特許明細書の欠陥、知財係争に巻き込まれる可能性、海外進出計画の甘さ、新製品開発コンセプトの貧しさ、といった潜在リスクがすぐに分かる。さらに、自社技術を伝承させていけるか、筋のよい製品開発コンセプトが生み出せるか、社員への「知的財産教育」は徹底されているか、といったことも分かる。社員のモチベーションの高さも見て取れる。