

「中小・ベンチャー企業」の知財戦略(2):

現状を知り「知財幻想」に引き込まれない

目次

1. 「本邦初製品」での開発競争時代に輝いた日本の特許制度
2. 「談合特許」の土壌となった「クロスライセンスビジネス」
3. 「談合特許」の交渉は質より量である
4. では「成熟・衰退期」を迎えた「知財戦略」は、どうあるべきか
5. 特許出願する目的は何か
6. 福島原発事故から、「中小・ベンチャー企業」の知財戦略が見える
7. 物作りを支える中小企業、イノベーションを生むベンチャー企業
8. 「中小・ベンチャー企業」の知的財産を育む土壌が求められる
9. 「中小・ベンチャー企業」にとって最も大事なのが情報発信

10. 【コラム】: 世界へ伝わる文章で情報発信する
11. 「中小・ベンチャー企業」は、パートナー選びが大事である
12. 「中小・ベンチャー企業」の海外進出は避けられない
13. 協業に欠かせない、各自の知的財産の文書化
14. 知的財産は「共生（協業）」と「保護（戦い）」の2面を持つ

15. 急がれる「知財活用」のグローバル化
16. 「特許が会社を守ってくれる」という幻想を捨てる
17. お上（特許庁）も一生懸命に「知財改革」を進めているが
18. 「中小・ベンチャー企業」の経営実態に合わない理念
19. 問題の本質を捉え、そこを改善すればスッキリする
20. 「中小・ベンチャー企業」が「知財経営」を実践することの効果
21. 「知的財産活用研究所」の使命は、知財を通じて社会的貢献を目指すことである

1. 「本邦初製品」での開発競争時代に輝いた日本の特許制度

「黎明・成長期」は海外で生まれた有望な新技術、新製品に注目し、そしていち早くそれらの技術を導入し、国産化するかが勝負であった。「本邦初製品」は、遅かれ早かれこの会社も気が付いて注目する。他社に負けるなという心理も働く。そこで導入競争が起こり、どこの会社でも同じような研究開発が行われる結果となる。それは小型で、精密で、多機能で、低価格で、使いやすくて品質が良いものだ。誰もが気が付いている「見え見え」のテーマであるから、全社が一丸となって力を合わせなければ負ける。当然ながら、開発プロジェクトは大型なものとなった。

ありがたいことに、これらの製品は、黎明期を経て高度成長期にあり、市場が「どんどん」大きくなっていくという幸運に恵まれた。それは国産化に成功すれば利益は約束され開発リスクも無いという美味しい研究開発テーマであった。

「黎明・成長期」における日本企業の「知的財産戦略（以下、知財戦略）」は、自社製品に使われる発明技術を、いち早く公開して「競合他社」を牽制するというやり方であった。製品の中核技術に革新性や圧倒的な新規性を持たない場合、その周辺技術を「やたら多く」特許出願をして、分量（目方）でもって他社の参入をできるだけ抑える方法である。つまり自社特許の囲い込みと保護、そして他社の参入に対する抑止力を目指した「知財戦略」である。

2. 「談合特許」の土壌となったク「ロスライセンスビジネス」

しかし「独占・排他権」行使し、一社の独占を目指せば、次々に生まれる新規市場の拡大チャンスを失うこともなりかねない。そこで日本企業は新規市場の開拓を優先させた。つまり、お互いが市場を分け合っても十分に食っていけるだけの巨大市場を見込めたからだ。

様々な市場ニーズをいち早く取り入れた商品を各社が開発し、競い合いながら世界へ売りまくることが先決である。特許なんかで争っている場合ではない。新機能の「応用・改良技術」が生まれれば、お互いが使い合い（クロスライセンス契約）、新しい市場を「どんどん」開拓していくという手っ取り早いビジネス方法である。

つまり、競争相手であろうが特許を相互利用して、共存共栄を目指す「知財戦略」である。特許は「戦いと共生」の 2 面を持っていると言われる所以はここにある。もちろん業種によっても違ってくるが、高度成長期にある業種であれば理に適った「知財戦略」ともいえる。

3. 「談合特許」の交渉は質より量である

競合他社との商品開発競争はし烈であるが、争いを嫌う国民性も手伝って日本企業同士が特許係争でもめるケースは極めて少なく解決方法は平和で穏やかなものであった。しかしクロスライセンス契約を有利にするためには競合他社よりも、いち早く多くの特許を出願する必要がある。お互いの特許を使うとなれば、話し合うことが重要である。

つまり、「談合特許」の時代である。交渉条件を少しでも有利に進めるには、特許は「質（内容）」ではなく「量（目方）」が重視されたともいえる。余談になるが特許の内容は、曖昧で、ややこしいほど話し合いには都合が良かったのであろう。

4. では「成熟・衰退期」を迎えた「知財戦略」は、どうあるべきか

市場の拡大が見込めない「成熟・衰退期」に入ると、企業や事業の「統合・再編」がおこり「買収・合併」が当たり前となった。これまで競合していた会社が一緒になって残った市場を寡占化し、周辺領域の市場を開拓するという経営手法への転換である。

それには自社が持たない経営資源（市場、技術、知的財産権など）を効率よく手に入れて自社の経営基盤を強くして世界市場へ進出することである。即ちグローバル社会での生き残り策である。

日本企業間での競争は緩和され国内への特許出願は減る。ただし外国出願は増える。お上（特許庁）は、特許出願の減少に危機感を抱き「中小・ベンチャー企業」の特許出願を支援する政策を打ちだしている。しかし歪みがでている現行の特許ファームを補完する「新しい知財モデル」を用意し、支援しなければ折角の税金投入は無駄となる。

5. 特許出願する目的は何か

一方では「何のために特許出願をしたのか、むしろ特許出願をするリスク（技術流出）の方が大きいのでは」という疑問を持っている。「中小・ベンチャー企業」も存在する。恐らくは特許を取ったが何も役に立たなかったと言う苦い思いであろう。

その疑問の理由はハッキリしている。それは特許を「どのように活用するのか」、「どのような手法、戦略で対応するのか」、「どのような経営効果を考慮するのか」を考えた「知財戦略」を持たないで、ただ漫然と特許を出願してきたからである。

つまり特許は会社の利益とは直接結び付かないが、特許を持っていれば体裁が良からう、という程度のものであった。であれば大金を使って、しかも「出願リスク」を犯してまでして特許を出願する必要はない。特許は勲章やステータスではない。あるいは「特許証」を額に入れて「飾り拝む」ものでもない。

日本の「中小・ベンチャー企業」が生き残るには、下請け体質から脱皮をして知的財産の力で「自社ブランド」を構築していくことが大事である。それには現行の特許ファームを補完する、つまり「中小・ベンチャー企業」が使いこなせる「新しい知財モデル」がいる。この「新しい知財モデル」を探ろうというのが当レポートの目的である。

6. 福島原発事故から、「中小・ベンチャー企業」の「知財戦略」が見える

このレポート作成のキッカケは東日本大震災である。震災から4年が経つが復興の足取りは見え難い。しかし被災地からは様々なアイデアが生まれ、それを具体的な形にして新しいビジネスモデルが生まれていると聞く。生まれた「芽」を育てる支援組織も広がりを見せているとも聞く。

これらの知恵（創造物）は、その人たち、あるいはその地域や組織の知的財産である。知的財産は、事業（ビジネス）で使われてこそ価値が高まっていくことを実証していけば「中小・ベンチャー企業」の知財への関心も、あるいは意識も変わると思う。

ある人いわく、「日本は東日本大災害を乗り越えて復興（*）する力がある。日本人は、大混乱の事態の中にあっても困難にめげず、秩序を守りながら力を合わせ克服してきた実績がある。復興の条件は日本人が持つ感性、緻密、こだわりを捨てないことである」と。

日本人の「物づくり技術」や、拘りある「創造力」は、放射能汚染もされていなければ、津波で海へ流されたわけではない。しっかりとアタマの中に残っている。

*) 復旧ではなく復興である。復旧は災害前の状態に、つまり元の状態にもどすことである。復興は災害を受けた人たちの英知が資源となり新しい仕組みを作り出し、その仕組みの中で人々が生き抜いていく経済システムの構築である。

7. 物づくりを支える中小企業、イノベーションを生むベンチャー企業

かつて公害に苦しんだ日本が新しい環境技術を生み出して克服してきたこと、その環境技術が世界で認められ尊敬される国になったこと、先人たちの偉業はたくさんある。原発事故の処理も同じだ。被災経験国として日本が解決しなければならない技術課題はたくさんある。

原発の事故処理技術、廃炉技術、核燃料の再利用技術、核燃料の廃棄技術といった根幹に関する技術開発は産学官連携の国を挙げての大プロジェクトとなるのは必然である。しかし目の前で次々と起きている「放射能汚染物処理」といった課題は実に厄介で現場技術者の経験と工夫に頼っているのが現状である。事実、現場に張り付いて命がけの作業をしているのは現場の技術者たちと中小零細企業の社員たちである。

この構図はどんな場面であっても変わらない。だが、“日本の物づくりを支え、イノベーションを起こすのは「中小・ベンチャー企業」である”という論調に文句をつける輩はいないと思う。特に「中小零細企業」の仕事は苦勞のわりには浮かばれていない。例えば親会社から“今度はこんな部材、あるいは部品が欲しい”と図面（物つ

くりが分かっていない人が引いた設計図) を渡されても、そのまま作れるわけではない。実際に物づくりをしている「中小零細企業」の経験豊かな技術者たちが職人技で試行錯誤(創意工夫)を重ねながら、エリート設計者が求める機能を満足させた部材や部品を作り上げているのが現実である。

これが「中小・ベンチャー企業」が持つ知的財産である。しかし発注元である親会社、大会社は“仕事を出してやっている”という幻想がある。「中小零細企業」の知的財産は「ないがしろ」にされる傾向にある。そのうちに“品質が安定したからコストが安いところへ、たくさん作れるところへ発注するから、もういいよ”ということになる。せつかく苦勞して作ったノウハウが海外流出されたのではたまらない。「中小零細企業」が苦しみ、喘ぎながら生み出した知的財産は適正(公正)に保護されるべき、という風潮が国民の間に出てくれば彼等の努力は浮かばれるのだが。

8. 「中小・ベンチャー企業」の知的財産を育む土壌が求められる

過日、テレビ放送で「原発事故現場作業ロボット」の開発をしているベンチャー企業が紹介されていた。しかし彼らを支援する体制が心もとなさを感じた。日本は未知である研究や小さな組織にお金を出さない文化がある。要するに目に見えないものに対する評価をしないのである。

土地や金銭であれば、その価値は見える。知的財産は目に見えないから、その価値が見えない。だから具体的に固体物となってマスコミあたりが取り上げれば「凄い」ということになる。その時点で大手企業も、投資家も興味を持つであろう。しかし、そこまで辿り着くまでがベンチャー企業の苦しい部分で、それは底が見えない「死の谷」のようである。しかも日本にはベンチャー精神が旺盛な人を

異端視する風潮がある。“ベンチャー企業のやることを面白がり、夢を持って待とう” そんな余裕のある支援体制が整えば頭脳や技術の流出は免れるであろう。

9.「中小・ベンチャー企業」にとって最も大事なのが情報発信

まずは、情報発信が大事である。自分の情報（アイデア、技術、特許、商品、ビジネスモデルなど）を日本国内及び世界に向けて発信させることである。つまり自社技術の高さ、品質の良さ、商品の面白さ等をブランド化して、そのブランドイメージを分かりやすく世界へ向けて発信させることである。その言語は英語、あるいは機械翻訳ソフトで訳せる日本語で書くことを薦める。なぜなら、その情報は明快で誰もが理解できることが大事である。英語と互換性のある日本語を書くことに慣れてくれば社員の英語力と論理力は格段とアップする。グローバル社会で活躍ができる人材が育つこと保証つきである。

10. 【コラム】:世界へ伝わる文章で情報発信する

日本の大企業は、グローバル化が進み世界各地に営業拠点、工場、研究所が設けられている。日本の本社から発信される情報は世界各地で働いている社員や取引関係者へ誤解なく伝えられなければならない。もちろん、その情報を受け取るのは日本人だけではない。外国人社員にも誤解が生まれないように明快に伝える必要がある。

我々は仕事をする上で、メール伝達は欠かせないツールとなっている。メールの文章は短く簡潔に、用件だけを書くように教えられている。それは他言語と互換性が取れる明快な日本語を指す。そうすれば翻訳ソフトを使い英語、あるいは中国語でメールを出すことも

可能となる。東京本社のエライ人？からのメッセージであっても「私たちに何を伝えたいのか」「私たちに何をやって欲しいのか」が読み取れない意味不明の通達（メール）であれば、取引関係者や外国人社員から信頼を得ることは難しい。

11. 「中小・ベンチャー企業」は、パートナー選びが大事である

日本の大企業は「中小・ベンチャー企業」が独自に開発した技術に対して基本的には信用していない。「自前主義（*）」という考えがあり、小さな会社が開発した技術を自社へ導入することには抵抗がある。社内稟議も通り難い。大きな事業として見込みがあれば話しは別だが、将来どうなるか分からない技術や市場規模の小さな領域には関心が薄くパートナー関係を結ぶことは難しい。やはり「中小・ベンチャー企業」同志の連携と産学連携のネットワーク作りが手取り早い。

「中小・ベンチャー企業」が国内で、あるいはグローバル社会で生き抜くには「バラバラ」で動いていたのでは限界がある。自由な発想を持つ人たちが「共創・共業・共存・共生」の精神で力を合わせれば日本の「中小・ベンチャー企業」は必ず強くなれる。

彼らには大企業が持たない個性豊かな発想を持っている。視点を変え発想転換を促し「ブランド戦略」を組み直すなどして新しい事業コンセプトを生み出すことは難しくなかりう。その可能性を十分に秘めている。縦横無尽の自由なネットワークを構築することで、各々の「オンリーワン技術」を生かした日本発の「オンリーワンブランド」が構築されていくのも幻想では無い。

（*）最近は大企業も「中小・ベンチャー企業」との連携を模索する風潮にはなっている。

12. 「中小・ベンチャー企業」の海外進出は避けられない

リスクはあるが「中小・ベンチャー企業」が持続的発展を遂げるには海外進出の選択は外せない。グローバル化で生き抜く武器は、やはり「中小・ベンチャー企業」ならではの個性あるコンテンツや技術力であろう。

大企業と違って「中小・ベンチャー企業」には、信用、お金、人材、人脈（ネットワーク）が乏しく経験も不足である。「中小・ベンチャー企業」の海外進出は単独では困難がつきまとう。だからこそ「中小・ベンチャー企業」同志がネットワークを構築し、そこで知恵を出し合って、コンテンツを束ね「チームブランド」を築き、海外進出の環境を整え、チーム一丸となって海外へ打って出る用意周到な準備が必要なのである。

13. 協業に欠かせない、各自の知的財産の文書化

海外進出プロジェクトチームが結成されれば「海外進出計画書(案)」なるものが作成される。それらの情報を各々が共有できなければ、その事業は頓挫する可能性がある。事業を成功させるにはメンバー全員の意思が一つになる信頼関係が大事である。だからこそ、その計画書（案）は、誰もが理解ができる文章で曖昧な文章を残してはならない。

大事なことは、お互いが誤解を生まないことである。当然ながら文書には商品企画書、事業計画書、諸契約書、技術設計仕様書、特許明細書などの様々な文書がある。これらを称して、我々は「知財文書」とも言っている。因みに日本の社会はこの文書の大切さを、おざなり（軽視）にしている。

14. 知的財産は「共生(協業)」と「保護(戦い)」の2面を持っている

「中小・ベンチャー企業」は、製品を作って売るだけでなく自分たちが持っている知的財産そのものが商品であるという考えが大事である。なぜなら、自分たちしか作れない拘りを、商品へ吹き込んでいくからだ。

「中小・ベンチャー企業」が抱えている市場は限られており、押しなべて小さい。また新しい市場を掘り起こすにしても単独で開拓することは難しい。「中小・ベンチャー企業」が持続的発展を目指すなら協業の精神で共存共栄を図ることがいちばん理に適っている。まだ市場が形成されていない新しい「事業コンセプト」であれば、なお更のことである。

これまでと違って親会社と下請けといった上下の関係ではなく、公平な立場で付き合える「横受け」の関係を築くことが大事である。遠慮がなく忌憚のない自由な議論が、愉快で面白い、楽しいといった、商品コンセプトを生み出す。これが知的財産である。

世界の人々が求めているのは、安心して使える商品、安心して食べられる食品、行き届いた心地の良いサービスシステム、つまり、人間の五感に訴える商品やサービスである。日本の「中小・ベンチャー企業」が最も得意とする部分である。

「中小・ベンチャー企業」の強みは大手企業が求めるような大きな市場を必要としないことである。極めてローテクであっても、例え手工業製品に近いものであっても、世界の中で必要とする人が多くいれば、そのぶんビジネスの可能性は広がる。それがグローバル社会の最大の特長である。

15. 急がれる「知財活用」のグローバル化

幸いにして「日本特許村」は「日本原発村」に比べ開放的である。また「日本特許村」を改革する必要性を感じている関係者も多い。しかし関係者が自ら改革するには大きなエネルギーが要る。それは「これまでやってきたから、周りもやっているから」という慣習が幻想をうみだし、岩盤になっているからだ。しかし知的財産のグローバル化は避けられず変化する速度も早い。いつまでも、これまでの日本特有のやり方に固執できない状況にある。

「中小・ベンチャー企業」が決断をすべきことは、好むと好まないに関係なく国際化への早期展開で生き抜くことである。観点を変えれば、いま日本の「中小・ベンチャー企業」は、親会社(系列・下請け)の頸きから脱して海外へ進出するチャンスにも遭遇しているといえる。しかし「知財武装」をせずに海外へ進出をすることは、大きなリスクを伴う。「知財武装」といえば、まず頭に浮かぶのが知的財産の権利化であろう。

16. 「特許が会社を守ってくれる」という幻想を捨てる

特許を取得すれば会社は儲かるという幻想を抱いているならば、その幻想に引き込まれないことが大事である。改めて「中小・ベンチャー企業」の知的財産は、どのような方法で事業（ビジネス）に結びつけて行けば良いのかを問いなおすことである。それにはまず、現行の特許制度と「日本特許村」の現状を知り、自分たちに合わない問題点は何かを把握し、その問題点の改善策を立て、そしてどのように展開していくかを策定することである。

もちろん特許制度を上手く利用する、あるいは村人（先人）たちの知恵を踏襲することも大切である。しかし「中小・ベンチャー企業」

は、これまでの習慣に囚われない自分たちの経営実態（身の丈）に合った独自の「知財戦略」を用意する必要がある。「しがらみ」の無い「中小・ベンチャー企業」は、やる気さえあれば明日からでも「知財改革」は可能である。

「中小・ベンチャー企業」にとって「知財経営」の実践が生き残りの条件となる。「知財経営」とは行き着くところ知的財産のマネジメント法である。知的財産は貯め込むものではなく使ってこそ価値がでるものである。

例えば、同じものを作って販売したいという人がいれば、製造ライセンスを与えてライセンス料を取るビジネスだって可能となる。但しライセンス契約を結ぶには、しっかりとした特許権利書が求められる。特許権利書がいい加減であれば、せつかくのビジネスチャンスも逃すことになるだろうし、チャンスが生まれることもなかろう。日本の技術移転（特許流通）が上手く回らない根本がここにある。

17. お上(特許庁)も一生懸命に「知財改革」を進めているが

わが国は、産業競争力の観点から知的財産の創造、保護、活用という知的創造サイクルの好循環を理念とする知財立国戦略を立ち上げた。しかし、其の状況は、知財本来の目的である利益の貢献から大きく乖離し、技術情報の流出、ニセモノ模倣品の横行、国民の知財意識の停滞など理念は回らず知財にかかわる戦略、品質、活用、人材育成の全てに課題を残している。(引用：知財ブランド協会：玉井誠一郎)。

これらの課題については、お上（特許庁）も感じ取っていると確信する。だからこそ、お上はその後も様々な「知財支援策」を次から次へと打ち出しているわけだ。お上は現状を把握し、問題を洗い出し、改善策をたてることは一応できる。

しかし、その改善策を具体的に展開していくところで、多くが躓いている。官僚や有識者と言われている人たちの優秀な頭脳を使えば、崇高な理念を打ち立てることも容易く、その理念を実行させるお金（税金）も用意することができる。だが問題は彼等の役わりはそこで終わりになる。彼らの役割分担は、しっかりと決められており、その後は現場へ下ろして現場任せとなり責任は問われない。

18. 「中小・ベンチャー企業」の経営実態に合わない理念

問題は「中小・ベンチャー企業」から受ける「知財相談窓口」である現場力である。現場の相談員は、動機や志の違い、知財知識や応用力の違いがある。さらに厄介なことは、相談ごとの「案件毎」は、それぞれ違いがあり、答えが必ずしも一つではないことである。知財支援者に求められる資質は、技術に対する知識や関心（興味）、そして将来性を描けるといった、技術のマネジメント能力である。

それだけではない。「中小・ベンチャー企業」の経営が理解できる応用力の高い人材でなければ、こなせる仕事では無い。早い話、適切な人材がいなければ予算は無断になる。

お上の崇高な理念は大事であり間違っていない。どんな崇高な理念であっても運営されていく中で様々な矛盾が生じるのは仕方がなかろう。誰もが受け入れられる特許ファームなんてありえない。ただ、圧倒的出願件数を誇る大手企業の主導で運営されてきた特許ファームの歪みが出ていることは事実である。この特許ファームは、高度成長期では成功した。しかし、「成熟・衰退期」では「中小・ベンチャー企業」の出番が増えてくる。

19. 問題の本質を捉え、そこを改善すればスッキリする

「中小・ベンチャー企業」同士のネットワークだけでなく「産学官連携」による公共研究機関や大学との共同研究開発の大事である。ただし公共研究機関や大学は、従来の特許ファームに囚われることなく「中小・ベンチャー企業」にとって使い勝手の良い「新しい知財モデル」を共に考え提案していく責任がある。政府、自治体が行っている「中小・ベンチャー企業」への特許支援も同じことが言える。

20「中小・ベンチャー企業」が「知財経営」を実践することの効果

日本の大手企業には「知財経営」の発想は薄く管理中心の「知財管理」であった。むしろ大手企業になるほどに「知財経営」は出来ていないと思う。「知財経営」ができる会社は、次の経営効果を齎すこと間違いない。

- ① “「知財経営」を実践することで我が社の持続的発展が約束される”。
この理念を全社員が共有することで、会社の「知財力」は高まる
- ② 潜在化している社内の「知的資産」を顕在化させ文書管理をすることで、社内の「知的基盤」が構築される。
- ③ 「知的基盤」を持つことで、会社から失われていく先人たちの創造力や記憶力を共有し、伝承させることができ、新たな「知」を生産する技術のノウハウが蓄積される。
- ④ 知財の安全確認と事業の優位性を確保するための「特許調査能力」が身につく。
- ⑤ 無駄な特許出願を止めることで「知財コスト」が削減される。

⑥「開示知財」と「守秘知財」の運用異システムが確立され技術流出が防げる。

⑦「知財係争」を回避するための準備が日常的に行われる。

⑧「製品品質」だけでなく「文書品質」にも注意が払われる。

⑨「知財支援者（弁理士等）」の選別判断ができる。

⑩「知財係争」での対策を間違えない資料などの準備ができる。

⑪縦系列のくびき（受身型）から自主自立の「提案型経営」への転換が進む。

⑫「共同発明」や「共同出願」に対しても上下の關係に左右されず、対等な立場で交渉が進められる。

⑬「情報収集力」や「情報分析力」の能力が高まることで「技術戦略」や「商品戦略」が立てやすくなる。例えば自社のこだわり技術を追いつけることへのリスクや優位性も明確になる等々の効果が必ず出る。

以上

21. 「知的財産活用研究所」の使命は、知財を通じて社会的貢献を目指すことである

発明くんのホームページでは、知財レポート、知財マニュアル、知財教育ソフトなどを無料公開している。知的財産部門を持たない「中小・ベンチャー企業」が「オンリーワンブランド」を育てるためのネットワーク作り、あるいは「中小・ベンチャー企業」の事情にあった「知財戦略」の策定などでお役に立てば幸いである。（発明くん 2011年7月12日 Ver1.0 2015年3月9日 Ver2.0）