

事前研修

第1回 知財経営コンサルティングのススメ

～その基礎理論と実践方法について～

(1) 概要

- ・日時 平成20年10月29日(水) 14:00～17:00
- ・場所 札幌全日空ホテル 23F 桂の間
- ・講師 鮫島 正洋氏(内田・鮫島法律事務所 / 弁護士・弁理士)

(2) 内容

- ・知的財産による事業競争力とは
知財経営コンサルティングに必要な二つの基礎理論
- ・知財経営論と特許実務
- ・知的財産に着目した企業評価の考え方
- ・総括～知財経営コンサルティング

(以下、当日資料から抜粋)



知的財産による事業競争力とは

従来、日本の製造業は、生産管理方法や生産技術力のレベルアップを図り、コストダウンと品質の向上により市場競争力を高めてきましたが、海外、とりわけ中国における製造業のコストダウンと品質の向上により、従来の方法だけでは市場競争力を維持することが難しくなりました。

そこで、自社技術等の独占権である知的財産権を用いてマーケットに参入障壁を確立することにより市場競争力を維持し、自社の収益を維持・増加することが必要であると認識されるようになりました。

マーケットをコントロールすることで、自社の収益が増加する、又は、今後減少が見込まれる収益が維持できるのであれば、知的財産権を確立するために要するコストには、それに見合うリターンがあることとなります。これまでは単にコストとみなされていた知的財産権に要する経費は、回収を伴う投資であるとみなすことができるようになります。

しかし、中小企業においては、知的財産を保有しながらも、十分に活用されていない場合が多く、知的財産により市場競争力を高めるといった考え方は、従来、あまり認識されていませんでした。

特許庁では、平成16年度から平成18年度までの3年間、独立行政法人中小企業基盤整備機構に業務委託し、地域中小企業知的財産戦略支援事業を実施しました。

この事業において、民間の知財コンサルティング会社が中小企業に対して特許戦略の策定、知財管理体制の整備、知財人材の育成等の支援を行う知的財産戦略モデル支援を行いました。また、平成19年3月に「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル2006」が発行され、全国の中小・ベンチャー企業の知財戦略策定事例が紹介されました。

必須特許を保有することが市場参入の前提条件である。

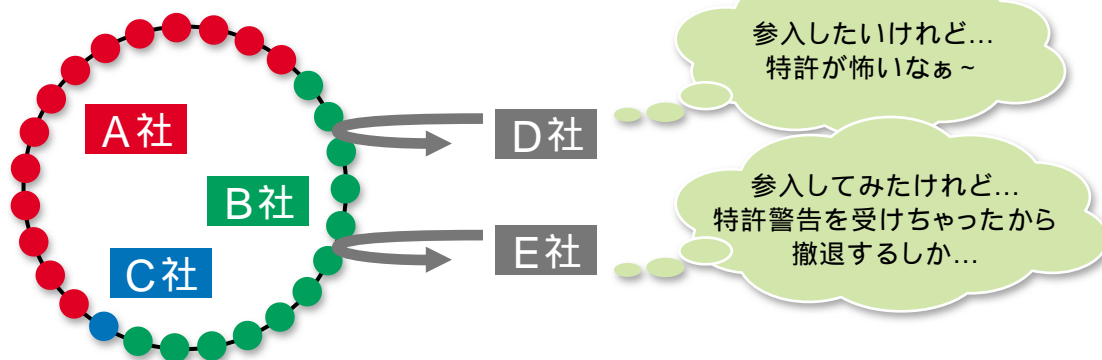
(基礎理論) 必須特許ポートフォリオ論

Q：なぜ特許を取得しなければならないのですか？

A：必須特許(知財権)を保有していないと市場参入を果たせない。つまり、知財の保有が市場参入の前提条件となるから。

Q：知財権は一件保有していれば十分なのですか？

A：理屈でいえば知財権を一件保有していれば市場参入可能。ただし、特許数が少ないと無効化されるなどの可能性があり、地位は脆弱。



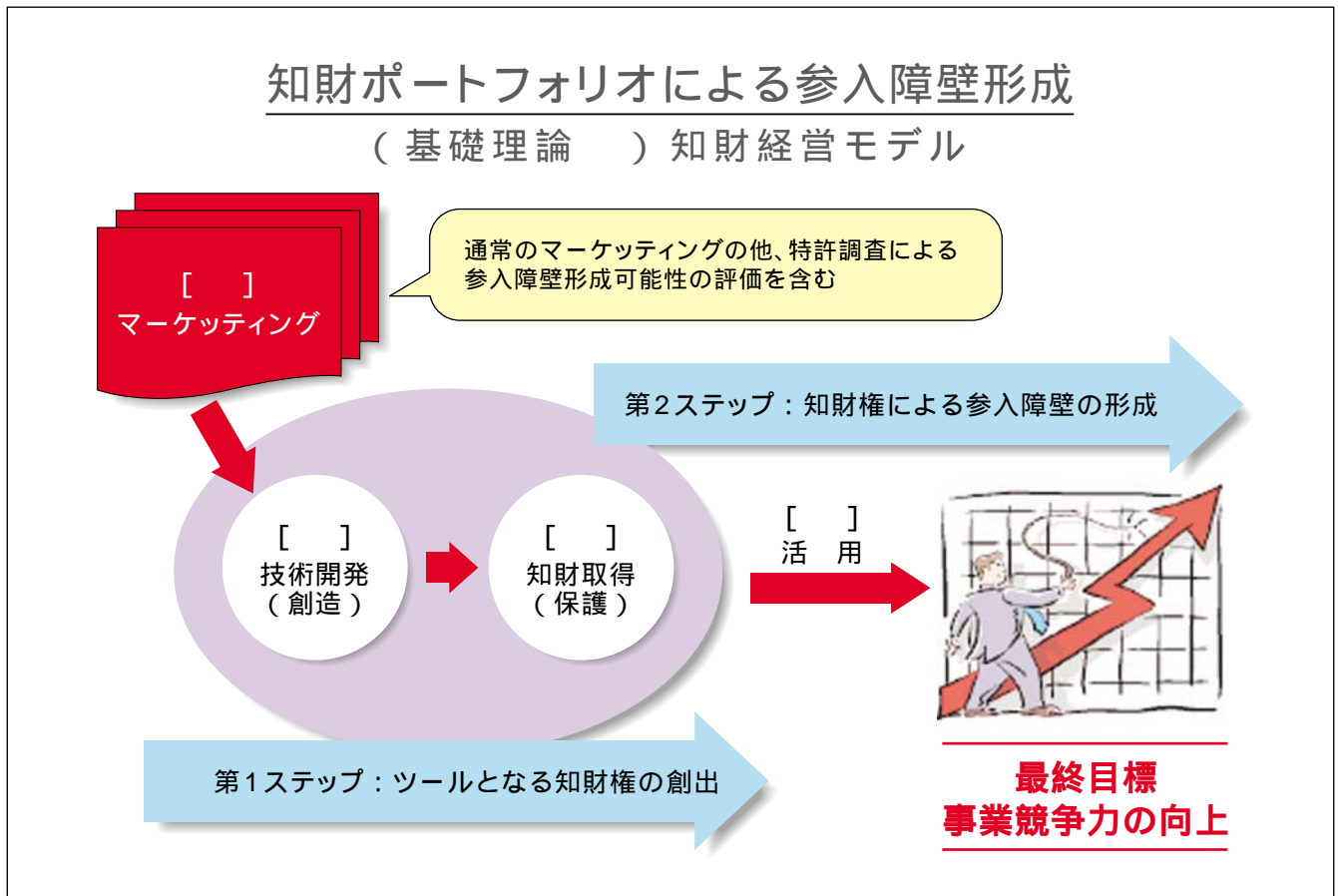
Q：ところで、そもそも「必須特許」とはなんですか？

A：ある製品を生産する際に、誰もが使用せざるを得ない特許のこと。基礎研究に関する特許はこれに該当する可能性が高い。

事前研修

知財戦略モデルが確立されることにより、知的財産により市場競争力を高めるといった考え方が理解されるようになり、中小企業における知財戦略の重要性が認識されるようになりました。

家電製品などの工業製品は、複数社の特許から成り立っていることが多く、互いに訴訟を避けるためにクロスライセンスを行うケースが多くなります。中小企業がある製品に関する必須特許を保有することで、当該製品の市場に大企業と互角に参入することが可能となります。



Copyright © M. Samejima 2007

知財経営の第1ステップは、マーケティングによる技術開発(創造)と知財取得(保護)を行うことです。第2ステップは、知的財産権によるマーケットコントロールを行い、事業競争力を向上することです。つまり、マーケットを把握することから始まり、マーケットをコントロールすることを目標としたマーケット志向の経営モデルです。

知財経営論と特許実務

知財経営モデルでは、マーケティング、技術開発、知財取得の3つの企業活動が不可欠ですが、大企業においては各業務を行う専門の部署がありますが、中小企業において専門の部署の設置や専任者の配置は困難なケースが多く、この3つの活動が充分に行われていない状況にあります。

知財経営モデルにおける実務としては、特許戦略に関する特許調査、特許出願、ライセンス契約、ノウハウ保護のほか、発明規程、発明報奨制度等の規程類の整備、営業秘密管理体制の整備、人材育成や情報共有化などの取り組みが必要です。

中小企業においては、人的資源が限られているので、これらの実務を網羅して行うことは困難であり、知財経営実務を補完し、支援・代行を行うコンサルタントの役割が重要となります。しかし、地方においては、知財戦略策定を支援する人材が不足しており、全国の中小企業に知財戦略策定を普及するためには、先ず支援人材を育成することが必要であると認識され、地域における知財戦略策定支援人材育成事業が実施されることになりました。

知的財産に着目した企業評価の考え方

知財経営ケーススタディとして、株式会社ニッコー(釧路市)は、研究開発戦略、特許戦略、知財戦略により、ホタテ貝自動生剥ぎ機等の製品に関する特許を取得し、権利化を図ることで、大企業の進出が難しいニッチな市場において競争優位を確保しています。

総括～知財経営コンサルティング

知財経営コンサルティングは、現状の分析・把握、事業戦略・技術開発戦略の検討、知的財産戦略の策定、知財マネジメントのためのシステム整備の順に進めます。地域における知財戦略策定支援人材育成事業において、知財戦略策定を行う際は、これらの手順に則り、コンサルティングを進めることが必要です。

(まとめ)「知財経営コンサルティング」とは何か

- 「経営コンサルティング」である以上、単なる特許管理の強化、特許出願の増加など、特許管理の強化にとどまるものではなく、企業競争力の強化に直結し、経営戦略に密着するものでなければならない。
- 単なる「経営」コンサルティングではなく、「知財経営」のコンサルティングである以上、企業経営を技術開発・知財管理といった視点から分析し、競争力強化のための提案とその具体的手法を提供するサービスである。
- 一言で表現すると、「知財経営コンサルティング」の視点は経営レベルであるが(ヒアリングは経営レベルで行う)、その具体的手法は、特許調査(結果出力としての特許マップ作成)、発明の発掘、技術情報管理、特許出願など、これまでの知財実務と整合性を有するものであるといえよう。
- これを実現するためには知財の専門家のみならず、中小企業経営に詳しい専門家の力を必要とする。地域における知財戦略策定支援人材育成事業(特許庁)においては、このような観点から異業種の専門家の混成チームによって中小企業に対してコンサルティングを行った実績がある。

Copyright © M. Samejima 2007

最後に、実地研修に向けてのケーススタディとして企業ヒアリングのグループワークを行い、ヒアリングのポイントなどについてグループ発表を行いました。

事前研修

第2回 知財コンサルティングのための知的財産制度の基礎 ～ 特許制度を中心に～

(1) 概 要

- ・日 時 平成20年10月31日(金) 14:00～17:00
- ・場 所 札幌全日空ホテル 3F 孔雀の間
- ・講 師 土生 哲也氏(土生特許事務所 / 弁理士)

(2) 内 容

- ・「知財」とは何か?
- ・知的財産を保護する法体系
- ・技術開発の成果の保護～特許制度の本質を考える～
- ・特許権を取得するための要件
- ・特許権を取得するまでの手続
- ・特許権の効力の考え方
- ・特許権のライセンス
- ・特許権の行使
- ・実用新案制度の概要
- ・営業秘密の保護要件
- ・商標制度の概要
- ・著作権制度の概要



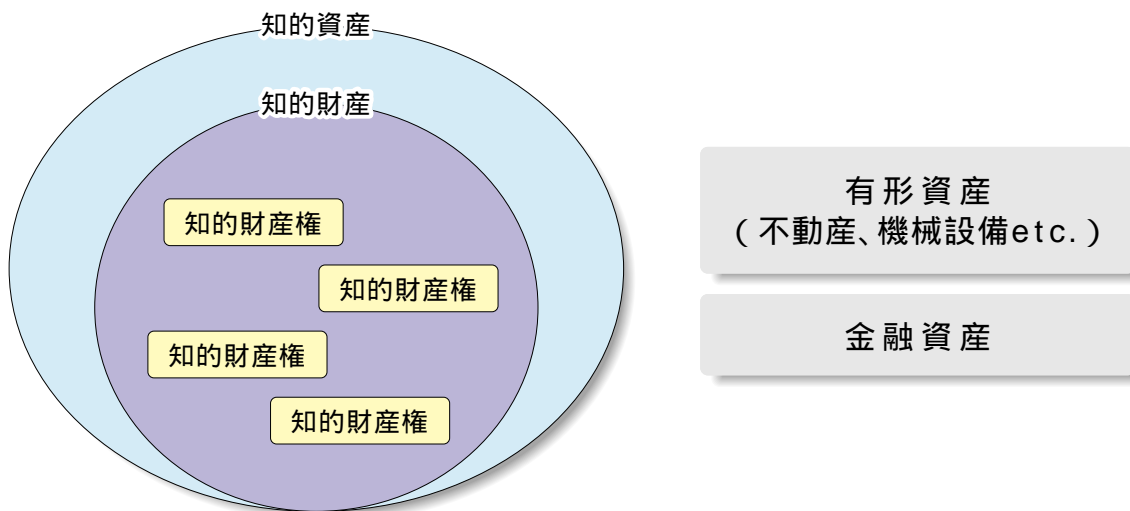
今回の参加者は、各専門分野の立場で中小企業の経営支援に携わっていますが、各自が保有する知的財産に関する知識に差がありました。第2回事前研修では、知的財産に関する基礎的な知識の習得を行うことを目的として、特許、商標、著作権、営業秘密などの知的財産全般に関わる知識について講義を行いました。

(以下、当日資料から抜粋)

「知財」とは何か？

知的財産権とは、特許権、商標権、著作権など独占的な使用が保証された権利をいいます。一般的に知的財産は、発明、著作物、営業秘密などのことをいい、知的資産とは、技術、ブランド力、人材、企業文化などのことを指します。

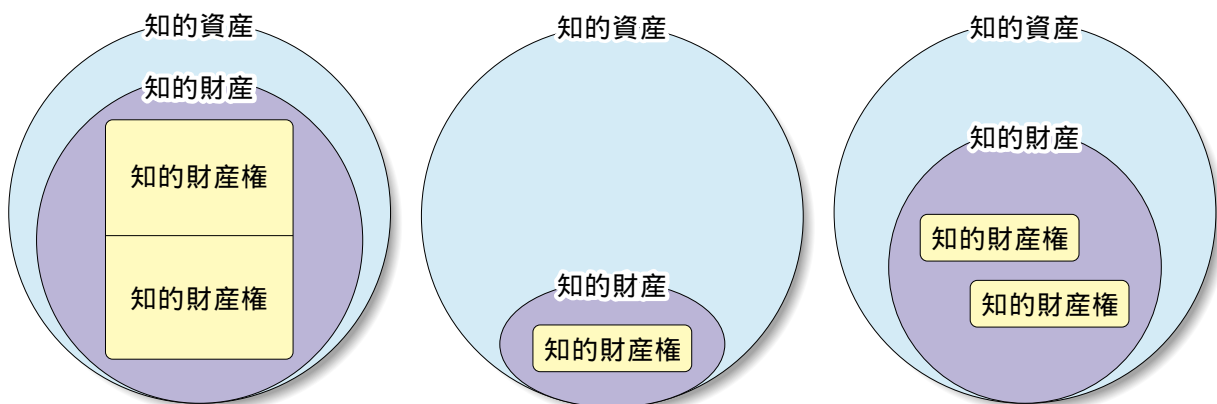
現在の一般的な捉え方は・・・



Copyright ©2008 T.Habu

業種・業態等によって知的財産権、知的財産、知的資産の比重は異なるので、企業特性を理解した上で、知的財産権を取り扱う必要があります。

但し、業種・業態等によってその比重はいろいろ

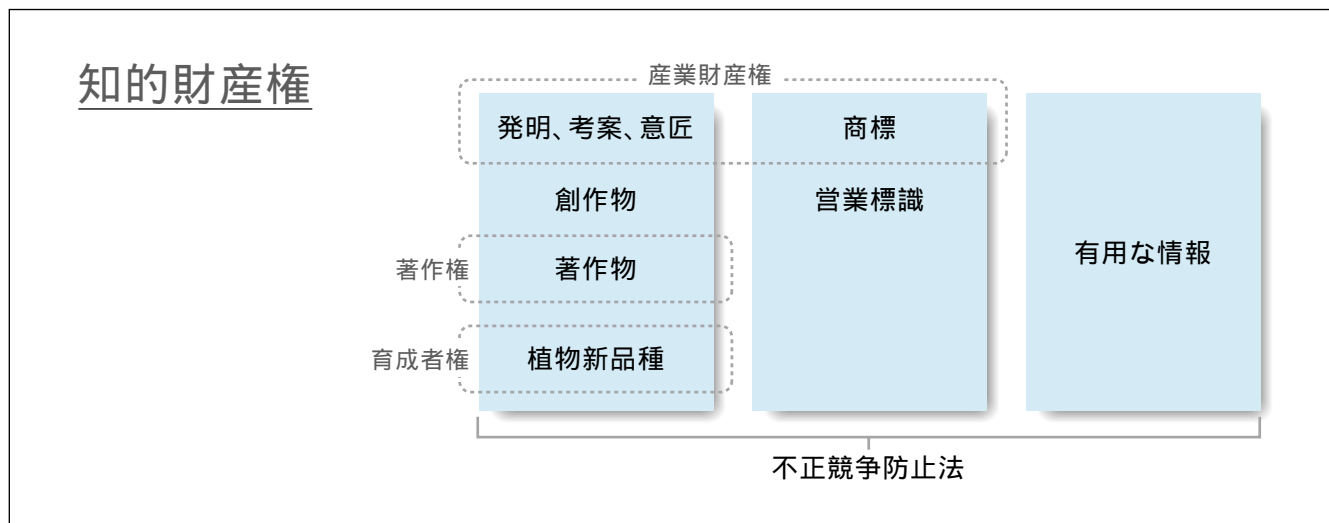


Copyright ©2008 T.Habu

事前研修

知的財産を保護する法体系

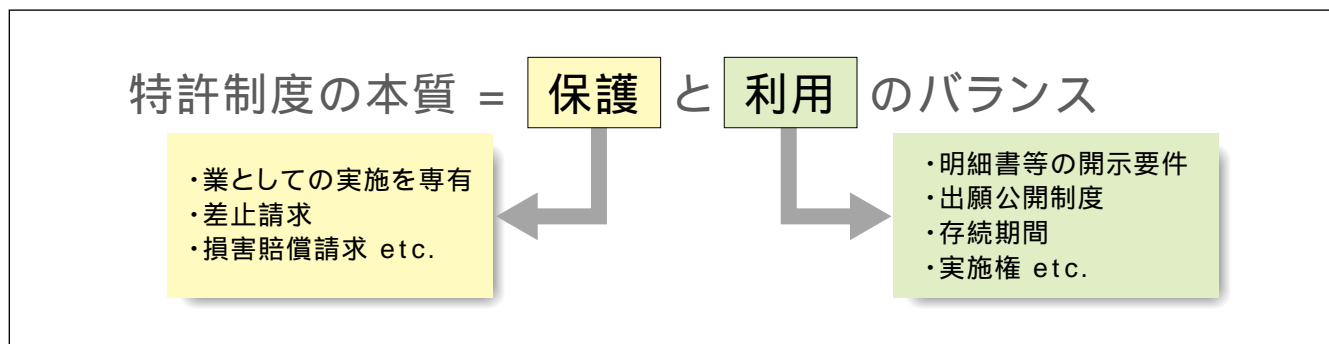
知的財産権には、特許権、実用新案権、意匠権、商標権などの産業財産権のほかに、著作権、育成者権などがあります。また、事業者間の公正な競争秩序の維持を図ることを目的とし、一定の行為を不正競争行為と定めて規制する不正競争防止法により保護される権利もあります。



Copyright ©2008 T.Habu

技術開発の成果の保護～特許制度の本質を考える～

特許制度は、その保護と利用のバランスを考慮することが重要です。特許は、実施を占有することを認め、その権利を侵害する相手には差止請求や損害賠償請求をすることができる一方、明細書等の開示、出願公開を求めており、結果的に市場における競合相手に自社の情報を公開することになります。市場における優位性を確保するために、特許出願、営業秘密のいずれを選択するかを十分に検討する必要があります。



Copyright ©2008 T.Habu

特許権を取得するための要件

特許を受けるためには、次のa～dに該当する発明であることが主な要件となります。

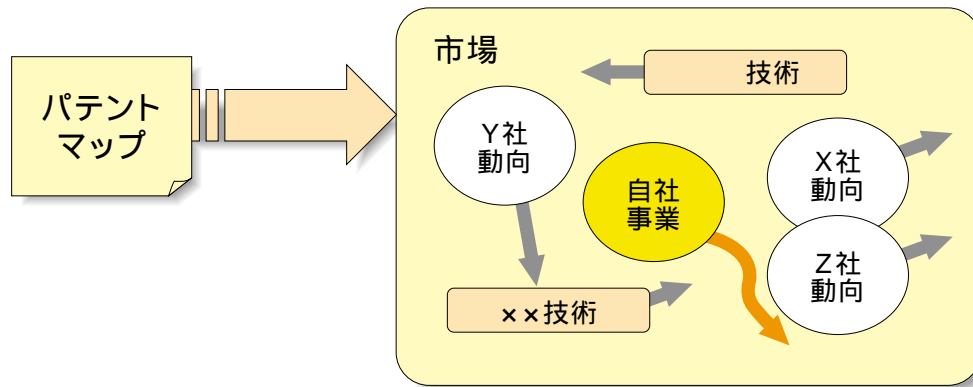
- 産業上利用できるものであること
- 新規性があること
- 進歩性があること
- 先願であること

発明 = 自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度なもの

特許権を取得するまでの手続

特許を出願するにあたっては、自社が出願しようとする技術分野、市場分野に関する特許状況を調査する必要があります。調査した結果をわかりやすく図にしたものがパテントマップです。

パテントマップによって、事業に関する知的財産権の環境を認識して、自社の意思決定を促すことができます。



【パテントマップによって事業の知財環境を認識し、意見決定を促す】

(「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル」2006より)

特許権の効力の考え方、特許権のライセンス・行使

特許を有効活用し、価値を高めるために実務的に重要となるのが、特許権のライセンスです。

ライセンスの種類には、専用実施権、通常実施権、独占的通常実施権があります。

ライセンスの種類

- | | | |
|----------|--------------|-------------------|
| 専用実施権 | 特許権者も実施不可 | 期間、地域などを限定することが多い |
| 通常実施権 | 同じ範囲に重複して設定可 | |
| 独占的通常実施権 | | |

留意事項

- | | |
|----------|-------------------------|
| ● 共有の特許権 | ライセンスには共有者全員の同意が必要 |
| ● 専用実施権 | 登録原簿への登録が必要(効力要件) |
| ● 通常実施権 | 登録原簿に登録すると第三者に対抗可(対抗要件) |

Copyright ©2008 T.Habu

その他

このほかに、実用新案制度、営業秘密の保護要件、商標制度、著作権制度の概要の説明がありました。

事前研修

第3回 中小・ベンチャー企業知財戦略 ～支援事例から～

(1) 概要

- ・日時 平成20年11月6日(木) 14:00～17:00
- ・場所 札幌全日空ホテル3F 孔雀の間
- ・講師 桜井 勉氏(株式会社日本産業研究所 代表取締役)

(2) 内容

- ・知財の見極め
- ・知財の活用方法
- ・中小・ベンチャーの「失敗の本質」
- ・支援事例(3社)
- ・参考事例検証

(以下、当日資料から抜粋)



知財の見極め

企業が事業を行う際の重要な要素として、「ヒト」、「モノ」、「カネ」があります。

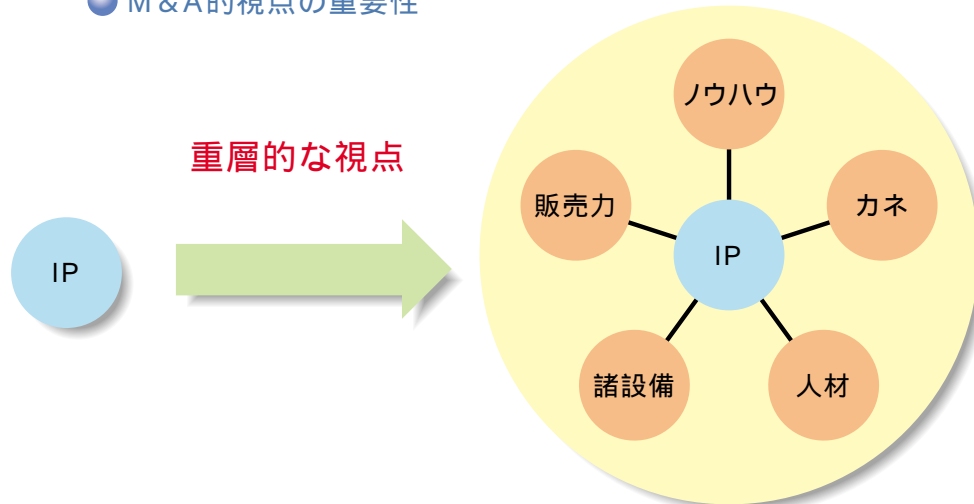
一方、知的財産は、潜在的なものであり過小評価されがちな反面、過大に評価されることもあります。これは、知的財産は、本来、事業とつながって初めて価値が生み出されるものであり、知的財産だけをみて価値を決めることは難しいはずなのですが、知的財産が一人歩きして過大に評価されることがあるからです。

知的財産は、これを動かすキーパーソンがいて初めて価値を発揮し、カネ(資金)、モノ(設備)のほか、販売力、人材などの経営資源によりその価値も変わります。また、刻々と変化していく市場、資金、開発の状況の中で、知的財産の価値も変化します。

技術開発型のベンチャー企業は、優位性の高い知的財産を保有しながらも、時間の経過とともに資金繰りに余裕がなくなり、最悪の場合、資金破綻してしまうことがあります。つまり、知的財産や事業計画は、時間軸を意識して評価することが重要であり、これに取り組む経営者、社員、支援者も時間経過とともに変化する状況に対応することが必要です。

知財の一人歩きはありえない

- 主要な経営資源 キーパーソン、設備、原料、販売ルート等
- M & A的視点の重要性



Copyright © 2007日本産業研究所 All rights reserved

知的財産の優位性は、競争者に対する時間的優位性ともいえます。知的財産を基に、販売力、生産能力、資金力を確保しながら、事業を進めていくことが重要ですが、知的財産に関する限り、類似技術との競争は不可避です。競争相手が市場に参入する前に、時間的な優位性を活かして、市場占有率を高めることによる影響力の行使や、周辺特許の出願による類似商品の抑制、量産化によるコスト低減などを実現し、競争相手に対する参入障壁を築くことができれば、知的財産を有効に活用したといえます。

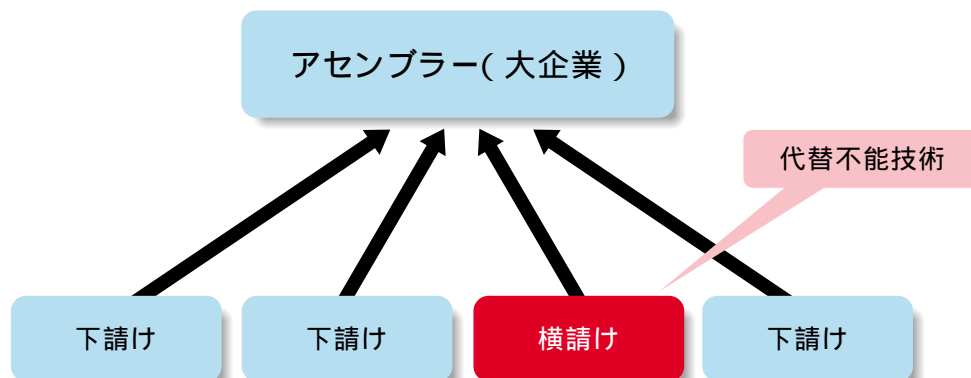
知財の活用方法

中小企業が所有する知的財産を事業に活かすためには、ビジネスにおいてどの領域で事業を展開するかを明確にすることが重要です。資本力が乏しい中小企業では、大企業が参入し、競合する領域ではなく、自社の知的財産を活かし、小回りがきく、ニッチ市場において優位性を確保することが有効です。

大企業が事業に参入する際に判断の基準となる事業規模は、概ね売上高が数十億円、利益が数億円、投資利回りROE(Return on Equity)10%が下限といえます。これ以下のマーケットは、大企業が参入しない市場であり、主に中小企業が事業展開できる領域です。

市場規模が小さい領域は、ニッチマーケットとも呼ばれますが、更に分類すると、生産工程やサービスにおける分業工程や、ノウハウが蓄積された伝統技術、規制・制度に対応するための補助的な事業などがあります。このように、事業全体としては大企業が手掛ける領域でありながら、事業の一部を中小企業が担っているマーケットは多数存在しており、中小企業は、大企業と競争することなく、協働して事業を進めることもできます。

事前研修



● 下請けから横請けへ 部品・工程レベルでのニッチの発見

ex 皮膜、切削 工程上不可欠な皮膜処理や特殊な切削ニーズがある

ex 自動車 上越地震でのピストンリング不足で操業停止

● ローテク市場 技術優位性が発揮できる

ex 製箔技術 金箔の製造 機械は単純。製箔ノウハウが重要

ex 農林畜産業 遺伝子組み換え、品種の改良は進化の一步

● 市場の歪み 歪みの隙をつく新市場の可能性

ex 畜産業の諸規制、医療制度の硬直性

Copyright © 2007日本産業研究所 All rights reserved

中小・ベンチャーの「失敗の本質」

失敗の本質(中公文庫「失敗の本質」より抜粋)

- ・不明確な目標の設定 現実的な目標設定
- ・戦力の逐次投入 やってもだめならあきらめる
- ・属人的な組織運営 研究開発者と経営者の役割分担
- ・戦略オプションの欠如 玉砕する前に舵を切る

その他

「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル2006」により、平成16年度～平成18年度に特許庁が実施した地域中小企業知的財産戦略支援事業において、桜井氏が支援した知財戦略策定事例の紹介がありました。

(3) 実地研修に向けて

第3回事前研修終了後、道内中小企業3社における実地研修に向けて、予め参加者の希望等を考慮し編成したグループに分かれて、企業概要、スケジュール、グループ検討の進め方などについて確認を行いました。

事前研修終了後、参加者に事前研修に関するアンケートを実施しました。事前研修の内容については、概ね高い評価であり、知的財産及び知財戦略の知識を習得するために有効であるとの意見が多くみられました。しかし、知財戦略を策定するためには更に実務面の知識を充足することが必要とする意見もみられ、参加者が、知財戦略策定に要する実践的な知識としてはやや不安を抱えているものの、知財戦略については、理解することができた様子がうかがえます。

参加者の主な感想

- ・基礎的な事項をわかりやすく説明してもらい、理解できた。もう少し座学があった方が良い。
- ・知財の基礎を知る上で参考となった。チームのレベルをそろえる上で有効である。
- ・知財戦略については、分からない分野だったので、一度総括的に講義等聞きたいと考えていたので、今回の事前研修はよい機会であった。
- ・事例説明については、もう少し突っ込んだ内容を聞きたかった。
- ・わかりやすく充実した話だった。鮫島先生の講義は、簡単な実習を含んでおり、実地研修前の事前研修の内容として非常に適切と感じた。
- ・講師の説明が大変わかりやすかった。講義の間隔が短いため前回の講義を消化できないまま次の講義を受けてしまった。もう少し、講義の間隔があるとよい。
- ・非常に参考になった。これまで知財関係の講義というと、法的な面や制度の面を中心に進められることが多かったが、今回は、経営の面で知財をどう生かすかが論点になっていた。診断士として、どこに視点を置くかについて、考えさせられた内容で、さらに講師の方のこれまでの経験についても大いに参考になった。今回の研修に参加する目的、期待することに合致する内容で満足している。
- ・知財経営のイメージが分かったような、まだ漠然としているような感じで、これでコンサルティングにいけるだろうかと不安はある。まだ、特許法に対する知識が不足しているためと思う。
- ・特許法について、事前研修に盛り込んでよいと思います。それと特許マップについても、もう少し詳しく教えてもらえるとよい。
- ・できれば、もっと具体的な事例を多く用いて、説明してくれるとよい。
- ・知財の経営への活用について、具体的な内容に触れることができ、実地研修だけでなく、今後の活動に役立つ内容となった。
- ・講師は何れも知財戦略関連のエキスパートですので、講義としては非常に興味深く聞いた。道内の経営者の意識との間にややギャップがあるような気がした。
- ・テキスト等で知的財産の知識に触れる機会はありませんでしたが、研修では実務に関する情報が多く得られ、非常に勉強になった。