

## ◎特集

## 知財論談

鮫島 正洋

本稿では、知財の有識者にインタビューし、コンパクトに要点をまとめて掲載していきます。

今回は、誰にでも分かる知財の重要性や知財経営論、必須特許ポートフォリオ論等について、内田・鮫島法律事務所の鮫島正洋氏に伺いました。



鮫島 正洋氏

内田・鮫島法律事務所 弁護士・弁理士

## Profile

## 主な経歴

1985年：藤倉電線(株)(現・フジクラ)入社  
1991年：弁理士試験合格  
1992年：日本アイ・ビー・エム(株)入社  
1996年：司法試験合格  
1999年：弁護士登録/大場・尾崎法律事務所入所  
2000年：松尾総合法律事務所(現・松尾総合法律事務所)入所  
2004年：内田・鮫島法律事務所開設  
主な公職

地域中小企業知的財産戦略支援事業統括委員会・委員長/横浜型知的財産戦略研究会・座長/大学知的財産戦略支援人材派遣委員会・委員長  
主な著書、論文等

『特許戦略ハンドブック』(中央経済社)、  
『新・特許戦略ハンドブック』(商事法務)、  
『基礎から学ぶSEの法律知識』(日経BP社)、  
『MOT知的財産と技術経営』(丸善)、  
『知的財産の証券化』(日本経済社)、  
『技術者にとっての下請法改正』(日経エレクトロニクス) 他

## 連絡先

〒105-0003 東京都港区西新橋 1-20-3  
虎ノ門法曹ビル701  
TEL：03-5511-6211 (代表)  
http://www.uslf.jp/

## 誰にでも分かる知財の重要性

## ——わが国の知財を取り巻く現状と課題についてお願いします。

バブル経済の崩壊、アジア諸国の台頭などにより、かつての量産経営<sup>\*1</sup>が行き詰まっているのが現状です。

知財立国<sup>\*2</sup>に向けた重要な制度改革は2005年でほぼ完了しました。今後は、民間企業が整備された法制度のもと、知財を取得・活用して、競争力を向上させる知財戦略を構築することが課題です。そして、量産経営からの脱却を図るには、コストや品質に加え、市場をコントロールしていかなければなりません。

市場をコントロールするために必要なのが、知財経営<sup>\*3</sup>の導入です。

## ——知財に関して人材や資金、ノウハウがないという中小企業も多いのでは？

確かに、知財の重要性は認識していても、実際にどうしたらいいのか分からないという声は多いと思います。

そこで、誰にでも分かる知財の重要性を説くために、企業の経営者が最も困ることにアプローチした「知財経営論」をセオリー化しました。

## ——経営者が最も困ることとは？

事業が継続できなくなることです。

企業は技術開発をしなければ、事業を継続することはできませんが、どんなに素晴らしい技術を開発しても、その企業の知財戦略が整備されていなければ、利益や競争力にはつながりません。

知財は、技術力を競争力に転換し、事業を継続していくための媒体なのです。

## ——具体的に解説していただけますか。

知財経営が事業に及ぼす影響についてシミュレーションで説明しましょう。ある製品Xについて技術開発投資を行うケースです(表1)。

ここでは、5年後に30億円程度の市場になることを想定しています。

①「知財経営なし」の場合、市場規模の増大に伴って他社が参入してきます。

5年目にはシェア：20%、利益率：5%、売上額：6億円、利益額：3000万円となっています。

一方、②「知財経営あり」では、他社は特許に阻まれ参入できず、4年目まで独占し、5年目に顧客のニーズに応じて2社供給体制になりました。シェア：80%、利益率：20%、売上額：24億円、利益額：4億8000万円となります。

特許コストは、国内外を合わせて年間1000万～3000万円を想定しています。このような投資により、①の10倍以上の利益を得ることができるのです。

特許費用を単なるコストと考えると、できる限り節約してしまいがちですが、参入障壁を築くための設備投資と認識すべきなのです。

知財経営を行うことで、他社の市場参入を防ぐ。それができなければ、価格競争に陥らざるを得ません。先行者は製品コストのほか、開発投資コストもかかっていますから、コモディティー化<sup>※4</sup>してしまえば勝ち目はないのです。

#### ——先行した意味がありませんね。

そのとおりです。新しい市場に真っ先に投資して得た地位の保全、収益の確保ができなければ、市場の伸長期にみすみす他社に利益を明け渡し、事業の継続が困難になってしまう——。それを防ぐのが知財経営の狙いです。

コモディティー化を知財経営によっていかに先延ばしするかということが事業を継続することにつながるのです。

### 特許で市場を独占する

#### ——積極的に特許出願しているのに、実際に使える特許がない、市場を独占できないというケースも多いのでは？

まず、技術分野によって特許の重みが異なることを念頭に置くべきです。医薬品の分野では、有効物質の特許権を取得すれば、その市場を独占できます。これを「一製品一特許型」といいます。

一方、電気・エレクトロニクスの分野では、1つの製品に何千件もの特許権が使用されています。こちらは「一製品多特許型」です（次ページ図1参照）。

#### ——つまり、一製品多特許型の市場では独占は難しいということでしょうか？

その市場では、必須特許<sup>※5</sup>を取得する重要性が増すと考えてください。必須特許を取得することが、市場に参入するための切符となるのです。

#### ※1) 量産経営

高品質で低価格な製品を大量製造し、売りさばくことを源泉とする経営のこと。

#### ※2) 知財立国

2002年に小泉純一郎元首相が打ち出した国家戦略の一つで、知的財産の創出・保護・活用について、国策として取り組む政策。

#### ※3) 知財経営

ターゲットとする市場において、複数の特許権（特許ポートフォリオ）で参入障壁を築き、他社の市場参入を阻む経営手法。

#### ※4) コモディティー化

ある製品分野において、メーカーごとに品質や性能等の差や違いが不明瞭となること。

#### ※5) 必須特許

ある技術を実施するため、もしくは、ある製品を生産するためにどうしても実施せざるを得ない特許のこと。

【表1 知財経営の損益計算表（シミュレーション）】

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	合計
市場規模（億円）		2	5	10	20	30	
① 知財経営なし	シェア/利益率（%/％）	100/30	100/30	80/20	40/10	20/5	
	占有状況			1社参入 （合計2社）	3社参入 （合計4社）	1社参入 （合計5社）	
	売上額（億円）	2	5	8	8	6	29
	利益額（億円）	0.6	1.5	1.6	0.8	0.3	4.8
② 知財経営あり	シェア/利益率（%/％）	100/30	100/30	100/30	100/30	80/20	
	占有状況					1社に ライセンス	
	売上額（億円）	2	5	10	20	24	61
	利益額（億円）	0.6	1.5	3	6	4.8	15.9
	特許コスト（億円）	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	▼0.9

## 知財経営の実践プロセス

——技術開発からビジネスまでの一連の実務のなかで、知財経営論をどのように展開すればいいのですか？

知財経営による事業競争力の向上に必要なプロセスについて、順を追って説明していきましょう（図3）。

### α：マーケティングと開発テーマ選定

マーケティングに裏付けされた開発を行わなければ、開発に成功しても市場自体が存在しなかった、あるいは、販売実績が出ない可能性があります。

また、販売実績が出ても開発成果の必須特許が取れなければ、他社の参入を許し、ビジネスのうまみが出ません。

知財経営におけるマーケティングとは、通常の世界規模に対する評価に加え、必須特許が取得可能な製品市場かどうかという観点が必要なのです（図4）。

図2は、ある製品の市場における必須特許を表しています。この製品を製造するには複数の特許が必要ですが、A、B、Cの3社がこれらを保有しています。

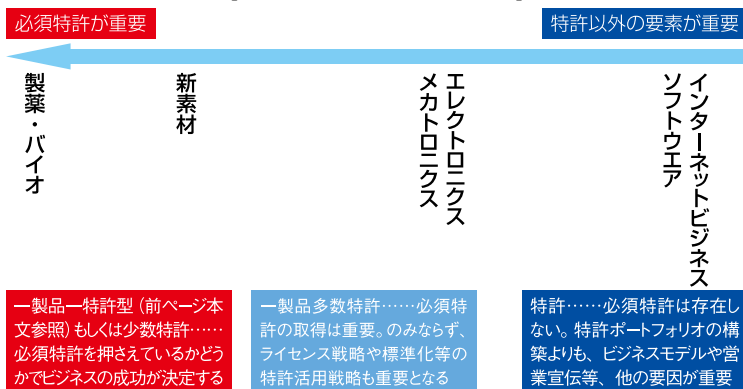
ここにD社が市場参入を試みた場合、A～C社はD社にシェアを奪われることを防ぐため、特許権に基づく警告を発したり、差止訴訟を提起します。するとD社は、事業の撤退を余儀なくされます。

必須特許を持たないD社が市場参入を果たすには、3社のいずれかから必須特許を譲り受けるか、3社すべてからライセンスを取得する必要があります。

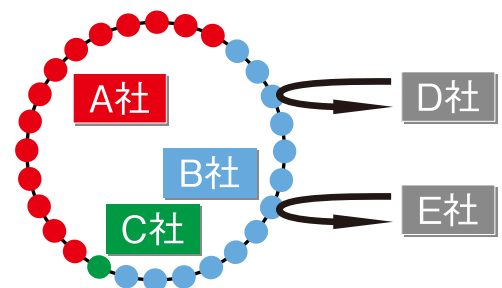
必須特許がなければ市場に参入できない。いくら素晴らしい技術を開発して製品を上市しても、必須特許がなければ市場から排除されてしまう——これが「必須特許ポートフォリオ論」です。

必須特許を取得することは、技術開発と同じレベルで取り組むべきなのです。

【図1 製品分野と特許権の重み】



【図2 必須特許ポートフォリオ論】



A、B、C社は、それぞれが必須特許を保有しているため、訴え合ってもお互いに特許侵害だと認定されるだけで何のメリットもない。そのため、お互いの存在を尊重し、市場のなかで切磋琢磨していく関係を結んでいく。

C社は必須特許を1件のみ保有している。1件でも市場参入の切符にはなるが、安定性に欠ける。