

## β：開発成果を知財で保護

特許が錯綜<sup>さくそう</sup>している分野にいくら開発投資をしても必須特許は取れません。非常に狭い権利範囲の特許しか残っていないからです。特許が錯綜していない分野で開発投資を行い、確実に特許化することが最も重要なことなのです。

正しく開発テーマを選択できれば、必須特許を取得する可能性が出てきますが、その後、きちんとした特許出願をしなければ権利化できません。それには、弁理士の選定も重要になってきます。

### ——そのほか、特許を権利化するうえで重要なポイントがありますか？

まず、特許ネタの発掘では、どこまでが公知技術なのかということと、技術の課題について認識することが重要です。

特許とは、課題の解決手段ですから、課題があるところには、必ず特許ネタが存在するのです。

次に、これら特許ネタのうち、どの範囲について権利化するのか、①～④の観点で検討していく必要があります。

- ① 解決手段の技術的基本性<sup>※6</sup>
- ② 解決手段の包括性<sup>※7</sup>
- ③ 特許化のために許される予算
- ④ ノウハウで管理すべきか

### ——特許かノウハウか、この選択について具体的に教えてください。

第三者が、製品分析をしたとき、その製品に使われている発明やノウハウの検出が可能か否か、これが基本的な判断指標となります（次ページ図5参照）。

しかし、この判断指標には例外が多く、不法行為や人為的ミス、技術者の転職や共同開発、技術供与等でも流出が起こる可能性があり、実際にノウハウのみで競争力を維持するのは困難です。

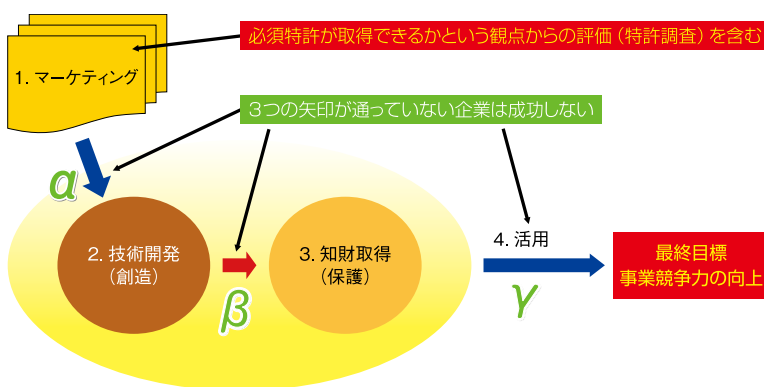
特許、ノウハウの選択では、個々のケースで判断していく必要があります。



※6) 技術的な重要性はどの程度なのかということ。

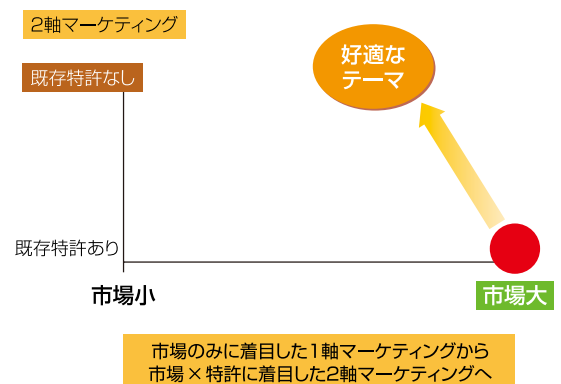
※7) 他の技術との関係で、どの程度、包括的な権利範囲を設定できるかということ。なお、課題の解決手段に代替可能な技術が多数存在する場合、包括性は下がることになる。

【図3 知財経営の実践プロセス】



まずは自社にどのプロセスが足りないのかということ把握する。不足部分があれば、弁理士や弁理士、特許流通アドバイザーなどにアウトソースして補完してあげたい。

【図4 開発テーマの選定】



マーケットとして魅力があり、必須特許取得が可能かどうかという観点から開発テーマを選定していく。



## Y：知財を事業力に変換

イメージしやすいのは、他社に対して必須特許ポートフォリオを誇示し、市場からの撤退を迫るようなケースですが、安易な権利行使は、市場に軋轢<sup>あつれき</sup>を残すこともあるため注意が必要です。

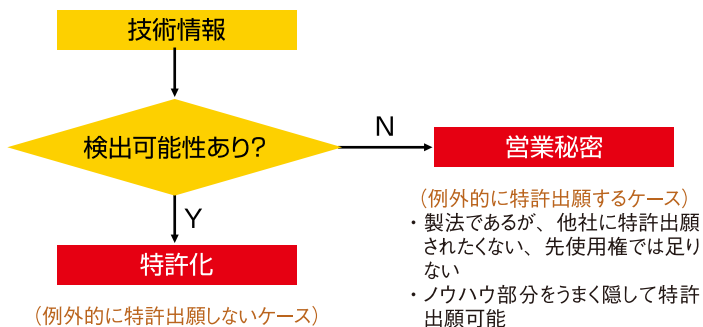
そのため、他社に特許ライセンスを与えてロイヤルティーを課し、価格競争を有利に進めることなども考えられます。

——独占かライセンスか、この選択における留意点について教えてください。

当然、先行者は市場を独占したいわけですが、他社が特許権を回避して市場参入してくるケースも考えられます。そういった代替技術の登場を予測して、そのモチベーションを抑えるために、あえてライセンスすることもあるでしょう。

代替技術や回避技術については、出願動向や技術論文、学会や展示会等の情報を常に把握しておく必要があります。

【図5 特許かノウハウか】



(例外的に特許出願しないケース)  
 ・数年で陳腐化することが予想される。  
 ・基本特許を含めた他の出願で十分にカバーされている。  
 ・会社の基本戦略にかかる部分であり、現在、察知されたくない。

(例外的に特許出願するケース)  
 ・製法であるが、他社に特許出願されたくない、先使用权では足りない  
 ・ノウハウ部分をうまく隠して特許出願可能

例えば、「原料にX化合物を用いる」というのは検出可能であり特許化すべき。「その原料の生成には500℃で2時間熱処理を行う」というのは検出できない可能性が高く、ノウハウにすべき。

## 中小企業の強みと弱み

——やはり、知財経営においては大企業のほうが有利でしょうか。

そうとも言い切れません。大企業よりも中小企業のほうが独創的なモノづくりに適しているといわれており、実際に多くの中小企業は、世界に通用する技術競争力を持っているからです。

中小企業では、才能やひらめきのある経営者が、画期的な技術開発を次々に生み出しています。経営者自身が開発者であり、余計なしがらみがないことなどもその原動力になっているようです。

——確かに、日本の中小企業は、ニッチな分野で世界シェア・ナンバーワンという事例がとて多そうですね。

しかし、事業活動においては、才能やひらめきだけでは通用しないプロセスもあります。株式会社ニッコー<sup>※8</sup>の代表取締役である佐藤厚氏もそのことを実によく理解し、実践されています。

北海道釧路市の地場産業である水産加工工業は、かつては、工程の大半が手作業で人手不足に陥っていたそうです。

同社では、創業当時から水産加工工業の機械化に取り組み、「オートシェラー」をはじめ、世界初となる画期的な製品を次々と開発しています。

——知財経営の実践プロセスに沿って、ニッコーのオートシェラーについて解説してください。

### α：マーケティングと開発テーマ選定

佐藤氏が現場で作業を実体験しながらマーケティング。市場がニッチで技術課題も高度。そのため先行技術もなく、必須特許の取得可能性は高かった。

### β：開発成果を知財で保護

佐藤氏の経験と強い意志、柔軟な発想によって技術のブレイクスルーを実現。

特許権を持つことの重要性は当初から認識していたため、開発した技術は確実に特許化。特許第2795634号をはじめとする必須特許ポートフォリオにより、参入障壁の構築に成功した。

### γ：知財を事業力に変換

αとβを満たし、かつ、ユーザーからの信頼も厚く、自社実施技術として市場を独占している。

以上、ニッコーの佐藤氏は、知財経営を実践されていることが分かります。

### ——中小企業の弱みとは何でしょうか。

α、β、γといったプロセスのどこかに課題があるのです。自社技術を大企業の下請けではなく、独自の市場で独自の製品を上市したいと考えるなら、少なくとも知財経営を導入しなければ大企業と対峙することはできないでしょう。

### ——契約等で中小企業が大企業と渡り合うにはどうすればいいでしょうか。

中小企業が持ち得る、対大企業の交渉力の源泉は、おそらく、技術力と特許ではないでしょうか。

### ——源泉に対し、交渉力そのものとは？

交渉力とはネゴシエーションやアライアンスにおけるテクニックやノウハウです。これらを持ち合わせて初めて大企業と対峙することができるのです。

### ——しかし、交渉力で比較するとやはり中小企業は不利ですね。

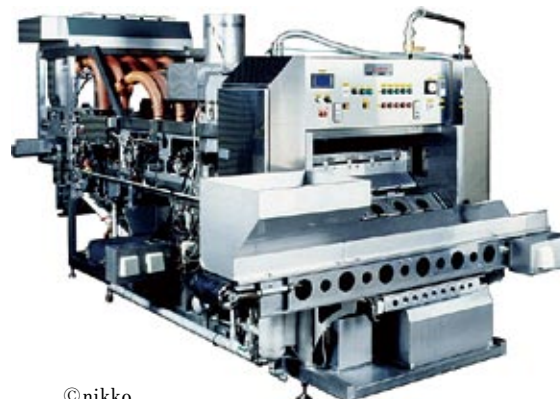
すべてを自社で賄えなくても、そこはアウトソースで構わないでしょう。

私の事務所でも、α、β、γの各プロセスが機能しているか、クレームの記載に問題はないかといった検証や契約書の作成、交渉といった中小企業向けのサービスを行っていますよ（笑）。

いずれにせよ、あらゆる産業分野で世界一の技術力を誇る日本を下支えしているのは、中小企業の技術力です。今後、より多くの企業に知財経営が浸透していけば、さらに競争力が高まり、産業界も活性化していくことでしょう。

（『発明』編集部）

### 【ホタテ貝自動生剥き機「オートシェラー」の開発エピソード】



©nikko

北海道の名産の一つである「ホタテ」は、殻から貝柱を生のまま取り出すのは熟練工の技であり、機械でそれを実現するのは難しいとされていた。

佐藤氏は、実際の作業現場で機械化しようとする作業を実際に体験し、作業の流れを体で知ることによって、技術課題を探った。

社内のキャンプで、殻を少し火にかざすと貝柱が簡単に外せることを発見したことが課題を解決するヒントになったという。



代表取締役 佐藤 厚氏

※8) 株式会社ニッコー

食品、水産、農産、畜産の各分野で加工工場における省人・合理化機械設備を企画から設計・製造までトータルでプロデュースする機械開発メーカー。

1977年12月に設立。同社の製品開発理念は、ユーザーの生産工程において、困っていることや足りないモノのニーズを探り出し、その問題点を解決する機械を開発すること。

〒084-0924

北海道釧路市鶴野110番地1

TEL 0154-52-7101

<http://www.k-nikko.com>