

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2章「知財戦略編」もくじ

I. 「知財戦略」の具体化を考える

- 「知財戦略」は考え方という抽象的なものである。

II. 最上の「知財戦略」は、戦わずにして勝つことである 1) ~6)

- 戦いは負けてはダメである。勝ったとしても疲弊するだけである。

III. 自分を知り、相手を知る 1) ~11)

- 相手のことを知らなくても自分のことを知っていれば戦いは「五分五分」である。相手を知ればそのぶん優位に立てる。

IV. 情報を制する者は戦いを制す 1) ~6)

- 最上の情報戦略は、こちらから敵の動きは手に取るように分かるが、相手はこちらの動きが分からないという状況を生み出すことである。

V. 「知的財産戦略」の実戦 1) ~12)

- 敵からの参入障壁をどのように構築するか、予め勝利する体制を整えておく準備が大切である。

VI. ビジネスでの戦いは避けられないのか

- 相手が戦いを望むときは、こちらが塀を高くして壘を固め、堀を深くしておいても攻めてくる、

第2章 「知的財産戦略編」

I. 「知財戦略」の具体化を考える

「知財戦略」の基本は“特許出願の目的や知的財産の運用などを整理してそれぞれの戦略を策定するところから始まる。つまり「知財戦略」は、考え方という極めて抽象的なものである。

「知財戦略」は会社の事業形態や競合他社(経済力・販売力)の状況、あるいは技術領域などによって違うのは当然である。「知財戦略」は、これらの違ったものから共通の性質を抜き出して方向性(答え)を導き出す性質のものである。また「知財戦略」は一度作り上げたら終わりではない。社会の変化と共に臨機応変に変える柔軟性が必要である。

II-1) .最上の「戦略」は、戦わずにして勝つことである

1)孫子いわく、“百戦百勝は善の善なるものに非ず。戦わずして人の兵を屈するは善の善なるものなり”

戦争(知財戦争)は負けては駄目である。例え勝ったとしても国(会社)が疲弊するだけである。また目の前の敵(競合会社)に勝てば良いという単純な問題ではない。グローバル社会での敵は世界中にある。何処から、敵が攻めてくるか予測が付かない。まずは力の対決を避けるべきである。戦わずして相手を屈服させることが最上の策である。

II-2) .最上の「戦略」は、戦わずにして勝つことである

2)孫子いわく、“兵は国の大事にして、死生の地、存亡の道なり。察せざるべからず”

戦争(知財戦争)は国(会社)の一大事である。国(会社)、兵士(社員)、民衆(関係者)の存亡(生活)がかかっている。だからこそ細心な検討を加え準備しておかなければならない。軽はずみな、その場かぎりの考えで取り組むべきではない。場当たりの対処は傷口が広がるだけで

ある。長期戦になれば国(会社)の力が削ぎ落とされていく。国(会社)が潰れたら兵士(社員)の生活は成り立たなくなる。民衆(関係者)は離散し敵(競合会社)の奴隷となる。

Ⅱ-3) .最上の「戦略」は、戦わずにして勝つことである

3)孫子いわく、“必ず全きを以って天下に争う”

ビジネスの社会では相手を痛みつけずに無傷のままで味方に引き入れていく「共生・共創」の精神が大事である。グローバル規模で非敵対的なM&Aが盛んになっている。知的財産は共生と戦いの二面を持つ。ただし相手を選ぶことが大事で、相手のエネルギーが小さいうちに取り込むのが最上の策である。相手が巨大であれば戦わない。巨大同士が真っ向から戦っているときは備えて待てばよい。漁夫の利が転がり込むこともある。

Ⅱ-4) .最上の「戦略」は、戦わずにして勝つことである

4)孫子いわく、“兵を知るの将は、民の司命、国家安危の主なり”

危機管理に精通していない将(リーダ)は国(会社)を守ることはできない。幾ら争いが嫌いと言っても戦いから目を背けるのはよくない。戦いについて知ることが戦いを無くせるのである。

Ⅱ-5) .最上の「戦略」は、戦わずにして勝つことである

5)孫子いわく、“始めは処女のごとくにして、敵人、戸を開き、後には脱兎のごとくして、敵、拒ぐに及ばず”

戦いを避けるには自分を弱く(しおらしく)見せて相手を安心(油断)させることで、外交に活路を見いだし自分のペースに引き込む「利」を孫子は説いている。逆に戦いを避けるには自分を強く見せて相手を威嚇することで、攻撃を思いとどませる「抑止力」というのがある。この「抑止力」は孫子の兵法では出てこない。何故だろう？自分を強く見せかける「ハッターリや虚勢」でなく本当に強くないと駄目であるということであろう。

Ⅱ-6) .最上の「戦略」は、戦わずにして勝つことである

6)「知財戦略」で戦わずして勝つための大事ごと

- 1.「知財経営」が会社を守るという理念の徹底が大事である
- 2.何事を起こすにも準備が大事である
- 3.物事を行うにはタイミングが大事である
- 4.勝てない相手とは戦わない、むやみに戦わないことが大事である
- 5.勝てる相手だけ、勝てるやりかたで戦うことが大事である
- 6.自分の強さを相手に見せておくことが大事である
- 7.自分を小さくみせることで相手に安心を与えることが大事である
- 8.レベルの低い勝ち方に固執しないことが大事である

Ⅲ-1) .自分を知り、相手を知る

1)孫子いわく“彼を知り、己を知れば、百戦して殆うからず”

相手を知り自分を知るならば負けることはなかろう。この場合の相手は目の前にある敵(競合会社)だけではない。孫子が、敢えて「敵」と表現せず「彼」と表現しているのは敵(競合会社)を含む周辺の敵(ライバル会社)、全てを想定しているからだと伝えられている。つまり孫子は“彼や己の何を問題として、何を知るべきかが課題となる”と説いている。

Ⅲ-2) .自分を知り、相手を知る

2)孫子いわく“彼を知らずして、己を知るものは、一勝一負す“

■相手のことを知らなくても自分のことを知っていれば戦いは五分五分である。相手を知れば、そのぶん優位に立てる。先ずは自分を知るために自分を分析する必要がある。闇雲に相手の情報を集めても自分と比較する対象が「ボンヤリ」としていたのでは目的地(比較する物)に辿り着くことはできない。羅針盤の無い航海に出るようなもので、情報の大海で間違いなく漂流する。情報分析の基本は自分(自社)と他人(他社)の比較である。したがって、まずは「自分情報」を分析して、次に「他人情報」の分析である。

■特許の世界であれば、自社商品の技術情報を分析して、ある目的（課題・機能）を実現（解決）するための要素技術（*-1）は何かを明確に浮かび上がらせることが先決である。この作業ができていれば他社の技術情報を収集して分析して比較をすることは易しい。自社と他社の要素技術を比較することで特許の安全を確認し、事業の優位性を確保することができる。「知財戦略」の基本は自社（己）と他社（彼）が持つ要素技術の比較である。つまり自社が自由に開発できる技術領域を確保することである。この作業を行うことで情報の格差が生まれ、戦いの不利、有利が見て取れる。

（*-1）具体的な要素技術（解決手段）は次の三つである。①機能：その新商品、システムが目的とする機能は何か、②手段：その機能を実現する解決手段は何か、③構成要素：その解決手段を構成する構成要件は何か

Ⅲ-3) . 自分を知り、相手を知る

3) 孫子いわく“これを経めるに五事を以ってし、これを校べるに七計を以ってして、その情を索む“

孫子は「五事七計」を切り口にヒントを与えている。五事とは勝つために必要な五つの基本要素である。

- 1.「道」：戦う者が心を一つにしている（上下一体）
- 2.「天」：天の時を得ている（戦うタイミング）
- 3.「地」：地の利を得ている（係争の地）
- 4.「将」：リーダーが優れている（仁徳）
- 5.「法」：決まりが守られている（規則・法令順守）

七計とは「彼」と「己」の何処をどう比べるかである。

- 1.「主」：君主（経営者）は、どちらが戦いの理由を下（社員）まで浸透させているか
- 2.「将」：将軍（現場責任者）は、どちらが有能であるか
- 3.「天地」：天と地の利は、どちらが有利か

- 4.「法令」:決まりごとは、どちら良く守られているか
- 5.「兵衆」:戦う部隊(組織)は、どちらが精強か
- 6.「士卒」:戦う兵士(社員)は、どちらが訓練されているか
- 7.「賞罰」:賞罰は、どちらが厳密かつ公平に運営しているか

Ⅲ-4) . 自分を知り、相手を知る

4)「主」が持つ器量について、孫子いわく、“人を撰んで、勢いに任ず”

人材は「適材適所」で使う。即ち餅屋は餅屋である。それができる人を「将」に任命する。知財係争は知的財産法などの関連法律を正しく理解して最大限に活用することである。ただし法律を知るだけでは「ダメ」で技術を理解し人間の観察ができなければ任務は果たせない。知財の「将」は技術集団(兵士)の知的資産を顕在化させ、会社の知的財産権を保護し、知的財産のマネジメントを策定する立場にある。

Ⅲ-5) . 自分を知り、相手を知る

5)孫子いわく、“三軍の以って進むべからずを知らずして、これに進むを謂い、三軍の以って退くべからずを知らずして、これに退くを謂う、これを軍をつなぐと謂う“

孫子いわく「主(経営者)」は淡白であれと言う。“おや”、と思ったが「将(現場のリーダー)」に全てを任せただけからには、あれこれと口を出さぬことである、ということで合点がいった。例えば進むべきでない状況で進めといたり、退くべきでない状況で「退け」と言ったりすれば、現場の混乱は広がり被害が大きくなる。「主」は「将」からの要求は聞き入れて迅速に支援する度量が求められる。

Ⅲ-6) . 自分を知り、相手を知る

6) 「将」が持つ「徳」について

孔子いわく、上に立つ者が正しい行いをすれば下の者もついてくる。上が駄目だと下も駄目である。

リーダーは強い信念を持って「上下一体」で動く組織にしておかねばならない。

「仁」:相手の生活が成り立つように思いやりの心を持つ

「義」:人間として正しい道を歩く、正直である

「礼」:礼を尽くし、他人に敬意を表す

「勇」:勇気を持って正しい決断をする

「智」:先をみる目、方向性を決める目、すなわち洞察力を持つ、

「信」:約束は必ず守る、嘘をつかない、隠さない

「謙」:威張らない、謙虚である

「寛」:心が広く、人の過ちを受け入れる寛容さがある

「忠」:受けた恩は忘れず、誠実で、真心がある

Ⅲ-7) . 自分を知り、相手を知る

7)「天地」の利について孔子いわく“利をみて、義を思う”。

世間から尊敬される会社になれば天が味方をするという教えである。つまり不正な行いによる金儲けを戒めている。突き詰めれば正しい「経営道」から生まれる会社の信用力である。

会社の信用は社会への貢献、地域への貢献、環境への貢献などでも評価される。さらに社員を大事にしているか、下請けを苛めていないか、といったことも加味される。もっとわかりやすいのは、商品の安全性、高品質と利便性、そして行き届いたサービスの提供である。これがその企業の「技術ブランド」である。「技術ブランド」はファン作りでもある。ファンはお客だけではない。社員、株主、取引先、といろいろある。

Ⅲ-8) . 自分を知り、相手を知る

8) 守るべき法令について

守らなければならない規定(軍律)は遵守されているか、規定の内容は厳格であるか、運営方法は合理的で無駄、隙が無いかといったことである。中でも秘密情報の漏洩は重大ごとである。

また会社を経営する上において様々な法令や規制がある。例えば知的財産法における排他権、実施権、先使用权などである。また関連法令として独占禁止法、不正競争防止法などがある。これらの法令を理解し、実務に約立たせることができなければ、法律知識をいくら詰め込んだところで単なる評論家で終わる。

Ⅲ-9) . 自分を知り、相手を知る

9) 兵衆について

戦いに備えた組織(軍隊)は、精強な「グローバル組織」を作り上げグローバル社会へ対応していかなければならない。組織に外部の特許弁護士、弁理士が編入される場合は、その人選を誤ってはならない。最悪は彼らへ「丸投げ」することである。リーダ(将)は金を用意し、武器を調べ、人を整え組織を強化する教育を怠ってはならない。指示待ちの「サラリーマン集団」では戦えない。

Ⅲ-10) . 自分を知り、相手を知る

10) 兵卒について

各自が果たすべき役割(会社への貢献)を十分に心得ているか否か、ということである。自分が知財部員であれば威力ある武器(特許)を作るために発明者への支援を惜しまないことである。例えば、発明者の頭の中にある情報を聞き取ること、特異な特許用語を伝える日本語へ「日・日翻訳」することなど支援すべきことはたくさんある。一方、発明者は、自分の研究成果を論理的に主張し、発明仕様書(提案書)でもって、自分の存在を知らしめることが大事である。つまるところ会社から、周りから必要とされる人間になることである。

Ⅲ-11) . 自分を知り、相手を知る

11) 賞罰について

会社へ貢献した者は惜しみなく褒美(*)を与える。会社へ損害を与えた者は厳しく処分をする。賞罰のいずれかが明らかになる仕組みがいる。責任所在の透明度が組織の緊張感を生み、個々のやる気がでる。しかし失敗した者への寛容さも必要である。組織を引き締めるためにも名誉回復のチャンスは与える。それが人作りまで任されているリーダーの役目でもある。つまり、自分で考えることのできる人材とグローバルで活躍ができる人材」の育成である。処分に対する不満を抱えて、いつまでも愚痴をこぼす者は、それまでの人間である。

*) 会社は技術競争に勝つために特許の質を高めていかねばならない。真っ当な会社は、発明能力が高く、会社への貢献が期待できる優秀な技術者をお粗末には扱わない。会社は優秀な技術者を抱え込み知的財産の価値を高め、グローバル社会での生き残りを模索していくしか道はない。グローバル規模で優秀な技術者の争奪戦が激化する。

IV-1) . 情報を制する者は戦いを制す

1) 孫子いわく“名君賢将の動きて人に勝ち、成功、衆に出づる所以のものは、先知なり”

勝つためには事前に敵の情報を掴むことが大事である。即ち先に知ることが戦いを制する掟である。情報活動は優秀な人材が関わってこそ正確な敵情が掴める。

1970年代に米国で発表されたレポートを介をする。“経営者やリーダーは、情報を効率よく、かつ創造的に使うべきである”。つまり情報マネジメントを新しい面から見られるように訓練・教育されるべきである。情報は創造性を生み出す資源である。情報を活用することが売上げ、利益を開拓する。そして競争上、優位になることが保証される、と。逆に日本は、情報の価値に対して鈍感であることが許された。それは、国土の狭さと人種の均一に関係する。

IV-2).情報を制する者は戦いを制す

2)孫子いわく“上兵は謀を伐ち、その次は交を伐ち、その次は兵を伐ち、その下は城を攻む”

最善の策は謀略で勝つこと、その次は外交で勝つこと、その次は武力で勝つこと、最悪はいきなり敵を攻めることである。籠城戦になれば長期戦となり勝てたと見返りは小さく受けるダメージの方が大きい。つまり“戦わずして勝つ”を目指すならば情報を巧みに操ることである。

特許の世界では正攻法が良い。特許侵害の抗議、あるいは答弁は、お互いが証拠資料として証明できる書類を隠蔽することなく正直に出すことである。それでお互いが納得できれば最上である。小さな行き違いがあれば外交で解決する。それでも解決が出来ないときは局地戦で打開策をさぐり和解、停戦に持っていく。

文句を言われたら証拠文書を揃えて迅速に応えられる準備が大事である。対応の迅速さが相手を牽制することになる。準備が行き届いた会社との戦いは避けた方が賢明である。

IV-3).情報を制する者は戦いを制す

3)孫子いわく“兵は危道なり”

戦いとは所詮、騙しあいである。騙すということは下品行な人間がやる卑劣な行為で抵抗感を抱く人も多い。しかし生きるか死ぬかの命を掛けた危険な戦争であれば相手を油断させて、騙すことも、一つの戦略であろう。むしろ騙された方が悪いと言う論理になる。特許の世界では、戦わないための「知恵較べ」と捉えた方が正しい。

特許の世界でも騙し合いはあるようだ。たとえ騙すつもりは無くても結果的に騙すことになるケースが生じる。中小企業が苦労して独自に開発をした「部品・部材」を売り込めば相手との共同出願が条件になることがある。更に「部品・部材」の研究が進めば特許出願費用はうちで持ちますから“どんどん研究を進めてください”ということもありうる。そのうち市場が大きくなればコストダウン、安定供給という理由で自社の子会社へ製造させるという最悪のシナリオもある。

IV-4). 情報を制する者は戦いを制す

4) 孫子いわく“人を形せしめて秘密形なければ、則ち我は專にして敵はわかる”

最上の情報戦略は、こちらから敵の動きは手に取るようにわかるが敵はこちらの動きが分からないという状況を生み出すことである。これが「情報戦」における最上の「情報戦略」である。即ち情報の格差が勝負の分け目となる。

社内にはいろいろな知的財産が埋もれている。多くは個人の頭の中に記憶されたままである。特に技術者にその傾向が強い。技術者の研究成果は、特許を出願して顕在化(開示)させるのが手っ取り早い。しかし特許を出願すれば約1年6ヶ月後には世界で早期公開されるリスクがある。

他方、ノウハウ技術やプロセス技術等は「ブラックボックス技術」として特許を出願せずに社内で秘匿しながら運用することが大事である。即ち特許出願に頼らない「知財戦略」も一つの選択肢である。

IV-5). 情報を制する者は戦いを制す

5) 孫子いわく“相守ること数年、以って1日の勝ちを争う。しかるに爵禄百金を愛みて敵の情を知らざる者は、不仁の至りなり”

戦争は長く続くが、最後の勝利は1日で決まる。それなのに金銭を出し惜しんで敵情の情報収集を怠るものは愚かである。本当に重要な情報は人手と金をかけないと集まらない。実践で使える生きた情報とは人が現場を歩いて得た情報のことである。

自分は新聞配達をしていたことがある。毎日がタウンウォッチングである。お陰でいろいろな情報を持つことができた。その情報をネタに面白おかしく自分流に味をつけて発信させ、回りを面白がらせていた。おかげで友達はたくさんいた。他人が持っていない情報を持つことは、自分が生きていくための知恵を与えてくれることを、いつのまにか学んでいたのではないかと思う。情報は発信すれば人が集まる、人が集まれば話は盛り上がる。

IV-6). 情報を制する者は戦いを制す

6) 孫子いわく、“聖地あらざれば、間を用いるあたわず。仁義にあらざれば、間を使うあたわず。微妙にあらざれば、間の実を得ることあたわず。微なるかな微なるかな、間を用いざる所なし”

孫子は情報戦における「間」の重要性を説いている。「間」とはスパイのことである。孫子いわく、スパイを雇う物は優れた知恵と人格を備えていなければ失敗する。決め細やかな配慮があつてスパイを得ることができる。なんと微妙なことか、スパイの動きまで監視しておかねば成らないとは。

まずは世の中で公にされている情報収集からスタートするのが常套手段である。ネットなどによる情報収集は簡便で「そこそこ」の情報は得られる。うまく情報発信の源流に辿り着けば、この本質に出会えることもある。しかし実際に約立つ情報は「報」だけでなく「情」も加える必要がある。つまり自分の足を使い、目で見、耳で聞いて市場に問うてみることである。ライバル社が発売している現商品の評判を聞き、販売動向をみることでライバル社の新商品開発の力の入れ方がわかる。前線にある販売店や消費者の声をまず聞くことである。

V-1). 「知財戦略」の実践

1) 孫子いわく、“それいまだ戦わずして、廟算勝つものは、算を得ること多ければなり。いまだ戦わずして廟算勝たざる者は、算を得ること少なければなり。算多きは勝ち、算少なきは勝たず。しかるをいわんや算なきに於いてをや”

戦うか否かの会議において重大ごとを決める会議は君主、重臣が出席し先祖の御霊が見守る廟のまえで行われた。これを廟算という。幾つかの勝てる条件を決め、自分と相手のどちらが優れているかの比較である。孫子は「七計」での比較を説いている。現在では「七計」だけでなく比較する条件が他にもあるかと思う。

「知財戦略」は経営者の出席を条件に、事業推進部門、技術開発部門、知的財産部門が「三位一体」となり策定するものである。そして必ず文書にして残し、上から下まで徹底させることが大事である。

「知財戦略」の策定は、当初から「グローバル化」を想定し、入念かつ厳密に議論することである。本社の共通の方針として決めたことは海外の出先の反対にあっても、そこだけ例外扱いをしてはならない。「戦略」と「戦術」を混同させないことである。それを認めたら統制が利かなくなる。生じた問題に対する戦術を考えるべきである。議論を嫌って場当たりの対応は絶対にしてはならない。

V-2) .「知財戦略」の実践

2) 孫子いわく、“用兵の法、其の来たらずを恃むなく、吾の以って之に待つある恃む、其の攻めざる恃むなく、吾の攻めるべからずあるの恃む”

■敵が攻めてこないことを期待するのではなく、敵が攻めて来られないようにすべきである。つまり敵からの「参入障壁」をどのように構築するかということである。自分の城を守るのに「掘」を深く掘り、城壁を高くすることは良く知られているが特許の世界でも同じである。

特許は動的な力と静的な力があると言われている。動的な力は特許権を侵害されたときに侵害した会社へ「損害賠償請求権」を行使する、あるいは「差止め請求権」を行使することで行動がわかりやすい。一方、静的な力とは特許を持っているだけで他社が市場に参入してこないという目に見えない抑止力であるから効果が分かり難い。

静的な力にも「守りと攻め」がある。「守り」は、自社技術(自社特許)と同じもので他社に実施させないという性質のものである。特許出願して特許権を取得すれば当面の目的は果たせる。

■「攻め」は、上位にある技術を基に類似する技術も含めて特許権を取得するという性質のものである。特許業界では「特許網」と言っている。しかし「特許網」は、違う場所で、いくら網を張ったところで無駄である。弾数打てば、そのうち一つぐらいは当たるかも、という「運頼み」では、人もお金も無駄使いで終わる。

我が社は、何処にどのような参入障壁、あるいは差別化領域を作るかという目的が明確でないと「ダメ」である。将来、他社と競合するかもしれ

ない技術を現時点で予測することは確かに難しい。しかし懸命に考えるしかない。そして、それらのことを世間へ上手く知らせることができれば、より効果が上がる。

V-3)。「知財戦略」の実践

3) 孫子いわく、“勝つ兵はまず勝ちて、しかる後に戦いを求め、敗兵はまず戦いて、しかる後に勝ちを求む”

予め勝利する体制を整えてから相手を叩くのが戦いの鉄則である。戦いを始めてから慌てて勝機を掴もうとしても必ず負ける。いかなる場合でも戦う準備を怠ってはならない。相手が強いときは直ぐに戦わないことである。反撃をするには相手を油断させておいて、その間に準備をしておくことが大事である。

特許の世界も同じである。「知財係争」が起こらないように日頃から準備しておくことが大事である。それには特許調査に力をいれ、「ズサン」な特許明細書作成しないことである。「知財係争」が起これば長期戦となり膨大なお金と人手が費やされる。会社は疲弊するだけである。例えば「知財係争」に勝てたとしても大した成果は得られない。

V-4)。「知財戦略」の実践

4) 孫子いわく、“これを策して得失の計を知り、これを作(おこ)して動静の理を知り、これを形して死生の地を知り、これを角(くら)べて有余不足の処を知る”

■シミュレーションをして探りを入れることで、どうすれば勝てるかがわかる。挑発することで敵の動きのパターンがわかる。陽動することで敵を罠に嵌められるか否かがわかる。挑戦することで敵のどこが強くて弱いかがわかる。

日本人は争いを好まないから特許係争が少ない。特許係争は財産保護に対して極めて敏感であるアメリカが圧倒的に多い。アメリカは訴訟大国として世界ナンバーワンの地位にある。中国も急速に追いついていくから更に厄介となろう。

■日本のメーカーを狙った訴訟には様々なものがあるだろうが、中でも、「パテント・ホールディング・カンパニー」という、特許を持っているだけで事業活動は何もしない会社からの訴訟は要注意である。この種の会社は、何しろ特許が「飯のタネ」であるから、保有している特許の特許明細書も念入りに仕立てられていると見なして間違いない。

何しろ相手は、外国人である。交渉はタフでなければ務まらない。彼らは「カモ」になりそうな会社を炙り出し“特許を侵害しているぞ”という警告書を送りつけることで探りを入れてくる。探りを入れることで相手の「訴訟準備能力」がわかる。反論できる証拠資料を迅速に整えられる会社は敵にしない。準備ができていない会社が彼等のターゲットである。

V-5)。「知財戦略」の実践

5) 孫子いわく、“智者の慮は必ず利害に雑う。利に雑えて、しかして務め信ふべきなり。害に雑えて、しかして患い解くべきなり”

■孫子曰く、賢い物は必ず利益と損失の両面からものごとを考える。即ち利益を考えるとときは損失の面も考慮に入れる。そうすれば物事はうまくいく、逆に損を蒙るときはそれによって受ける利益を考えるようにすれば無用な心配はいらない。

ライセンス契約、共同研究開発契約などに於いては、自社の良い面と悪い面を明確にし、身の丈を知ることが大事である。強い企業は弱い企業にライセンスを認めてもかまわない。何故なら強い企業は市場で勝っているからだ。弱い企業と技術的に同等になってもなんら影響は無い。むしろライセンス収入が見込め不利なことは何も無い。弱い企業はライセンス料を払うことで高コスト体質となる。強い企業は弱い企業の販売チャンネルを利用して「研究開発投資」の回収を急ぐのも一つの手である。

■逆に弱い企業から強い企業へのライセンスは止めた方がよい。特許でせつかく差別化したのに差別化が無くなれば強い企業に飲み込まれるだけである。強い企業が欲しが技術が、将来にわたって自社の商圏で競合しないという保証があれば話は別である。結論から言えば特許権の共有は弱い企業には不利である。強い企業が欲しが技術であれ

ば、強い企業のスキを見つけてニッチ市場を狙った商品開発に勤しんだ方が賢明である。では「力」が同等の企業同士であればどうするか。市場が既に「成熟・衰退期」を迎えていればクロスライセンスする。クロスライセンスは市場、あるいは商品を「同質化」して効率よく市場を分け合うことで「共存・共栄」するのが目的である。(*)「独立型企业」と「系列型企业」とでは事情は異なると思うが、ここでは「独立型企业」を想定する。

V-6)。「知財戦略」の実践

6)孫子いわく、“先に知る者は、鬼神に取るべからず、事に象(かたど)るべからず、度に験するべからず。必ず人に取りて敵の情を知るなり”

■相手より先を知るためには神様に伺っても「ダメ」、想像で推測しても「ダメ」、占っても「ダメ」、必ず人を使って調べて敵情を知るべきである。

ネットで調べたり、図書館で調べたり、関係者に尋ねたりしてこそ本当のことがわかる。競合会社がいまだどんな参入障壁を持っているか、その元は何か、あるいは参入障壁の移動はあるのか、その可能性が見て取れるなら今後どのような変わっていくのかを知ることである。

「知財戦略」の要諦は情報の収集能力と分析能力にある。即ち、情報を分析する人のインテリジェンス度によって情報の質に大きな差が出る。特許に関する知識(法律など)を詰め込んだところで応用の才が無ければ単なる評論家で終わり実践では使えない人材となる。

■世界で公開された特許情報を読むだけで自分たちの立っている位置が見て取れる。自分で情報を集め自分の頭で分析し、力いっぱい考えることで様々なことが見えてくる。もし他人の技術より遅れをとっている部分があれば、そこをどのように補強しなければならないのか軌道修正をする必要がある。一方では優位に立っている自社技術が有るならば、どの方向性で伸ばしていくべきかの「技術戦略」も立てやすい。

- 1.ある製品は、どんな技術が主流か、周辺技術はどんなものがあるか
- 2.ある製品は、どんな技術開発が進められているか
- 3.ある製品は、どんな企業が参入しているのか

- 4.ある製品は、どんな技術分布になっているのか
- 5.ある技術は、どんな分野に使用されているのか
- 6.ある技術は、どんな分野に実用化が可能か
- 7.ある技術は、どんな技術革新がされているのか
- 8.ある技術は、どんな技術革新を辿ってきたのか
- 9.自社技術は、どんな会社に売り込めるか
- 10.障害となる他社特許はあるのか、あるとすればどうすべきか
- 11.どんな方向で技術開発を進めたらよいのか
- 12.ライバル企業はどこまで開発が進んでいるのか、など

V-7)。「知財戦略」の実践

7)孫子いわく、“近くして、これに遠ざかるを示し、遠くして、これに近づくを示す”

■近づいていながら遠のいているように見せる。遠のきながら近づいているように見せる。特許の優劣は発明技術の比較から始まる。課題が同じでも解決方法は他人と自分は違う。山登りという目標は同じであっても全ての人が同じ道から登るとは限らない。発明技術の本質は一つではない。視点を変えてみることで幾つも考えられる。開発技術者に求められるのは柔軟な発想と創造力である。

発明の本質は、様々な検証を加えることで広くにも狭くもなる。例えばA細胞へ「ある物質」を「ある手法」でストレスを加えたらB細胞が生成できたとする。発明者は「ある物質」の存在よりも「ある手法」が発明と捉えた。なぜなら「ある物質」だけではダメで「ある手法」でストレスを掛けなければB細胞は生成されないからだ。その結果「ある手法」の発明技術の特許請求範囲として特許出願したと、仮定する。

■「ある物質」の権利主張がされていなければ、「ある物質」は既に知られている(公知)技術であると見なせる。であれば発明の範囲は「ある手法」の発明技術に限定され狭くなる。特許公報でこの発明を知った他社は、より最適な「ある手法」を研究してくるであろう。

「ある物質」が世に知られていない(未知)技術であれば、発明の権利

範囲に入れておくべきである。「ある物質」が特許になれば、他社は他の物質を探さねば成らない。権利範囲は格段と広くなり開発は難しくなることは明らかである。

また立場を変えてみるだけでも、いろんな発想が生まれる。他社の特許が障害になったとする。この特許を参考にして権利侵害しない技術開発が自分にできるのか、また逆に他社の技術者であれば自分ならどうするか、「半分冗談、半分本気」で言えば、人間が一番の特許で個人個人がかけがえの無い余人の真似ができないものである。

V-8)。「知財戦略」の実践

8)孫子いわく、“兵方は、一に曰く度、二に曰く量、三に曰く数、四に曰く称、五に曰く勝。地は度を生じ、度は量を生じ、量は数を生じ、数は称を生じ、称は勝つを生ず”

■戦いの勝負は国土の広さ、食糧生産の多さ、人の多さ、戦力の多さによって決まることはこれまでの戦いで証明されている。大手企業と「中小・ベンチャー企業」の戦いは大手企業が有利なのは当たり前である。大手企業は投入できる資金、用意できる社員の数も桁外れである。戦いは、その差で決まる。市場を主導しているのは大手企業である。「中小・ベンチャー企業」が新しい技術を生み出し市場を切り開いたところで大手企業がそっくり真似をした技術で乗り込んでくれば勝てない。

■この論理から考えれば業界ナンバーワン企業はナンバーツー以下の企業が「やることなすこと」の良いところを真似して競争を煽りたてればナンバーワン企業の地位は安泰である。結局は何処も同じ武器で戦っていることになる。これを「同質化現象」という。

大手企業はなぜ市場に於いても同質化の戦略をとるのであろうか。其の答えは簡単である。会社組織そのものが「同質化集団」になっているからである。社員は「同質化集団」の一員である。「同質化集団」は蝸壺状態に陥りやすい。仲間の意見に対して“そんなことは当たり前だ”、仲間の異質な意見に対して“それは無理だ”となる。何事も組織が優先され個人が持つ自由な発想、アイデアは採用され難い。

■「中小・ベンチャー企業」は、組織よりも個人が尊重される傾向が強い。個人が持つ自由な発想、アイデアが経営資源である。ナンバーワン企業にとって怖いのは差別化された個性的な商品が次から次へと市場に出されることである。これまで同質化で守られてきた市場が徐々に変わり、ある時点で一気に変わる可能性だってある。「中小・ベンチャー企業」の「商品開発戦略」は差別化あるのみ。大手企業と同じ商品を出しても勝てるわけではない。

企業は自社の身の丈を知り「競争目標」と「攻撃目標」を分けておく必要がある。「競争目標」は、まず強い企業を目標とする。戦えるようになるまでは我慢をして力を蓄えておくことが大事である。次は弱い企業に対して市場から排除することである。ビジネスでの戦いは所詮、弱いもの苛めである。

V-9) .「知財戦略」の実践

9) 孫子いわく “三軍の衆、必ず敵を受けて敗るなからしむる者は、奇正これなり”

孫子いわく、わが軍が敵と戦って負けないのは正功法と奇策をうまく使いこなせるからである。ただ常識に囚われているだけでは成功しない、もちろん非常識なことばかりしていると必ず失敗する。時には常識に従い、時には非常識なことをする。このように常識と非常識を組み合わせでこそ成功する。

大手企業は、大きな市場が見込めないと判断すれば、折角の新規事業も途中で打ち切らねばならない事態が起こる。「中小・ベンチャー企業」は、大手企業が捨てた技術(*)を拾ってみる価値はある。取り敢えず市場は小さくてもかまわない。自社の身の丈に合っていれば負担には成らない。大手企業が捨てた技術を使えるとなれば、こんなおいしい話はない。

(*)特許権が既に切れた発明、拒絶査定を受けた発明、特許権を途中で破棄した発明、特許審査請求を放棄した発明、特許権がそろそろ切れそうな発明などを調査するだけでも筋の良いテーマが生まれる可能性がある。そこで気になる発明を見つけたら、その周辺技術の調査を進めていけばよい。

V-10)。「知財戦略」の実践

10)孫子いわく、“それ呉人と越人と相悪むも、その舟を同じくして濟り風に遇うに当たりては、その相救うや左右の手ごとし”

■そもそも呉人と越人は仲が悪い。同じ舟に乗って川を渡っていたとき嵐に合ったらそれを乗り切るために、まるで左右の手のように協力しあうものである。つまり共通の目的があれば話が弾み仲良くなれる。共通の敵がいれば仲が悪くてもお互いが助け合う。

弱い企業の集まりであっても強い企業を困らせることは十分にできる。弱い企業が「協業・協創」できれば勝てる。弱い企業の集団はゲリラ戦のようなものである。いつ何処から攻撃されるか分からないいいことであれば、強い企業は兵力を分散させるしかない。

■「中小・ベンチャー企業」は、お互いが情報を発信し合ってネットワークを構築することを勧める。各社が持っているアイデアや技術を寄せ集め、いろんな観点から議論すれば市場の同質化は打破できる。これまでに無い面白いコンセプトが生み出せること保証つきである。

海外の仲間であれば、「その国の、その土地の」ニーズを取り入れた新しい技術がどんどん生まれる。つまり“我が社の優れた発明技術を使って、一緒に事業をやりませんか”という呼びかけである。特許明細書は事業計画書でもあり契約書でもある言われる所以はここにある。

特許明細書は自社技術の優秀、強み、おもしろさ、及び事業発展の可能性を世界に知らしめる事業計画書(カタログ)であるから関心ある人が興味深く読める文書(ドキュメント)でなければならない。

V-11)。「知財戦略」の実践

11)孫子いわく、“用を国に取り、糧を敵に因る”

兵器は国内から持っていき、食料は敵国からとる。現地で手に入れられるものは現地で手に入れる、荷物がいらず異動がしやすい、と孫子は説いている

「知財戦略」は理念や方向性を示すものである。法律の解釈や特許明細書の書き方は戦術である。特許の世界で最も重要な武器が特許明細書である。「知財係争」となれば特許明細書に書かれている文章が全てであり、図面は補助でしかない。特許明細書で記述されていない文章をいくら図面や思い入れで反論しても無駄である。記述されている「文章が全て」これがグローバル社会でのルールである。「IP戦争」とは、詰まるところ言語の戦いである。

V-12)。「知財戦略」の実践

12)孫子いわく、“能くして、これに能くせざるを示し、用いて、これに用いざるを示す”

できるのにできない不利をする。用いているのに用いない不利をする。うまくごまかして敵の懐に入る。本心を敵に知られないようにする事が大事である、と孫子は説いている。

日本の社会は霞ヶ関を頂点にして、大きい組織、あるいは大きな会社ほど「エライ」と言う考えが蔓延っている。つまり相手が小さい会社であれば能力が低いとみる。だから小さな会社が開発した技術は信用しない。自前主義というだけが理由ではない。他の理由として、小さな会社と付き合い合っ、若し失敗したときの責任を取らされたらたまらないという用心深さ、保身がある。

信用が得難い小さな会社は「自社情報」を積極的に発信させて自社の存在を知らせなければならない。会社は小さいが確かな技術を持っており真面目な経営ぶりが分かれば大手企業のビジネスパーソンも声が掛けやすくなる。そして彼らと会える機会ができたなら、小さい会社ながら「手強い」実力ある会社であることを認識させることが大事である。

VI.ビジネスでの戦いは避けられないのか

1)孫子いわく、“先ず、その愛するところを奪われれば、聴くかん”

相手が戦いを望むときは、こちらが塀を高くして墨を固め、堀を深くしておいても攻めてくる。この孫子の兵法を知りえる者であれば、こちらが放置できない(重視)している急所を攻めるであろう。例え平和主義者であっても、挑まれれば反撃するしかない、世の中にはいろんな輩がおり戦いは必然的に起こる。戦いは人間の本性である権力、金銭、嫉妬みから起こる。