

PART-3: 会社経営で求められる「知財戦略」.

「グローバル化」「コモディティ化」が 進む中での「知財戦略」の在りかた

石田正泰先生(青山学院大学特別招聘教授)は、グローバル化での「知財戦略」の在りかたを次のように述べている。

「知財戦略」の基本は、何時の時代でも変わらない。その基本は「特許出願の目的と考え方」「特許活用の方法と考え方」「守秘知財管理の方法と考え方」「知財創出の方法と考え方」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。その根底にあるのは、**自他の知的財産の安全を確認し、自社事業の優位性を確保することである。つまり自社が自由、安全に研究開発が出来る技術領域の確保である。**

「企業経営の基本的理念は、会社の持続的発展であり、そのためには、自社の強みを維持・強化し、他社との差別化を図り、それを自社の重要な経営資源・競争軸と位置づけて対応することが必要不可欠である。そして、自社の強みを維持・強化し、他社との差別化を可能にする最も重要な要素が、**知的財産・知的財産権**である。(石田レポートから引用)

【詳細資料】: 知的財産経営の推進戦略は、[こちらから](https://www.ipma-japan.org/pdf/20131031-04.pdf)
<https://www.ipma-japan.org/pdf/20131031-04.pdf>

—日本が誇る「小型、高機能、高品質」の製品と製造技術の危機—

戦後の日本は欧米からの技術導入(基本技術)に始まり「大量生産技術開発時代」の競争へ突入した。このエネルギーが、日本の高度経済成長期を支えてきたが、欧米に“追いつき追い越す”には、それ相当の年数と研究開発投資を積み上げてきた。国土の狭い日本企業は、**小型、高機能、高品質(*1)の製品開発**を目指した。それら製品に組み込まれる部品は、極小化、電子化され日本の半導体産業等を飛躍させ、関連技術の裾野を広げた。この時代は、**デジタル技術開発の黎明期(*2)**でもあった。

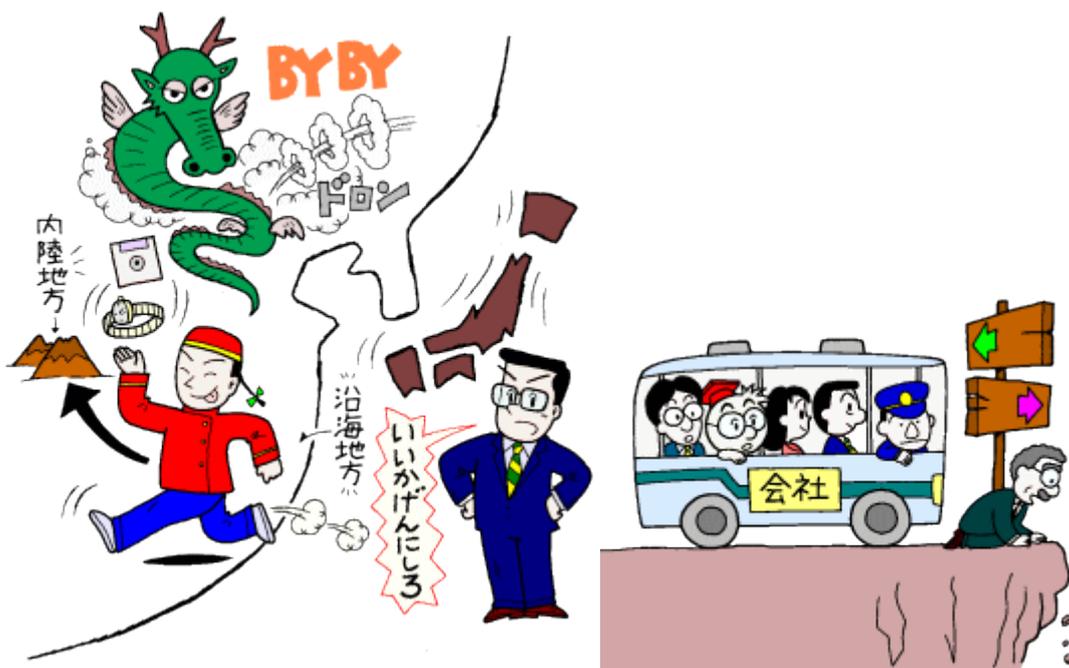
(*1)これも最近では、大企業であっても怪しくなってきた。

(*2)第三次産業革命の黎明期とも言われている。

この時代(変革期)で特筆すべきことは 3 つある。それは、①、技術のデジタル化 ②、米国のプロパテント政策への転換 ③、中国を初めとする発展途上国への技術移転と生産工場の移転である。工場移転の目的は、生産コストの削減と現地市場の開拓であった。

しかし技術のデジタル化は、新興企業にとって、短期間でキャッチアップすることができるというメリットを生み出した。新興企業は研究開発へ投資すべき巨大な資金を生産設備へ向けることができ、しかも生産コスト(人件費も)が安く押さえられ、それらのメリットを最大限に活かすことができた。

ドラッカー(P.F.Drucker)が「断絶の時代」の中で、知識社会(知識経済社会)が到来している、と述べている。知識社会では、資本金、設備、土地などの有形資産に変わり「知識・情報」が経済価値を生み出す主要な源泉となり、教育水準、業務プロセス、知的財産権、外部との結びつきなどの無形資産が価値形成に大きな比率を占めるとされる。特に知的財産権は事業競争戦略上きわめて重要である、と。



1.知財の「オープン&クローズ戦略」とは、なんだ

近年、日本では「IP ランドスケープ」と「オープン&クローズ戦略」が知財業界で注目されている。しかし何れも響きの良い言葉だけが先行し、「経営戦略」に組み込まれているという話はあまり聞かれない。

勉強不足のため発明くんは、知財の「オープン&クローズ戦略」を正確に理解しておらず、「守秘知財」と「開示知財」のマネジメントを英語表現にしかだくと誤解をしていた。しかし此処での「オープン&クローズ戦略」は、PART-1 で述べた「守秘知財」と「開示知財」とは意味が異なることが分かった。

この誤解を解いてくれたのが、長谷川陽一さんからのメールであった。彼は、特許実務に詳しく「強い特許つくり」へのこだわりを持つ優秀な知財マンである。

—彼から届いたメールの原文—

”欧米企業が駆使して日本の電機業界が壊滅的打撃を受けた「オープン&クローズ戦略」とは、自社製品が含まれる製品システム全体(=ビジネスエコシステム)における自社の非コア領域の手持ち知財(*)をパートナーに使わせてあげる代わりに、パートナーとの契約で何らかの見返りを得ること。この「契約マネジメント」を駆使することにより、自社の技術/材料/部材/システムを実質、業界標準にして 普及を速め、かつパートナー以外の競合他社が使えないようにすることができる。

(*)要求仕様、基本設計、図面、ノウハウ、特許等の排他権、等 広い意味の知財。

迂回手段を見出す、あるいはクロスライセンス状態に持ち込まれてしまう前に進んでインターフェース領域の手持ち知財をオープンにしてパートナーを引き込み、ビジネス・エコシステムを形成する。一旦、それが普及すると他の方式へ切り替え難くなる場合がある。そう もっていくことが狙い。インダストリー4.0 やインダストリアル・インターネット・コンソーシアムでは、これがさらに高度に進化する”と。



2.日本が勝てないのは「コモディティ化」するからだ

彼から届いたメールには、書籍「オープン&クローズ戦略」が紹介されており、有難いことに、ポイントが記載されているページと記載文を抜き出してくれている。

↓

P.350: フロントランナーとなった日本企業は、巨額の研究開発投資が生み出す技術を守るために、非常に多くの特許を出願・登録してきた。日本企業にとって良い特許とは、自社の技術を守ることのできる特許だったのである。

一方、キャッチアップ型新興国が考える良い特許とは、先進国の企業をクロスライセンスに持ち込んで差し止め訴訟をさせないための特許であり、あるいはクロスライセンスのロイヤリティー支払いを少なくするための特許であった。決して良い技術を守るためのものではなかった。この意味で、キャッチアップ型の新興国は、できるだけ多くの特許を出願しておく必要があったのである。一方、先進国型の日本企業が特許を乱造することは、実質的に技術を公開することと同じになったのである。

製品産業を戦略的にコモディティ化させて大量普及と高収益を同時実現させたインテル、シスコシステムズ、あるいはメディアテックやクアルコムが完成させたオープン&クローズの知的財産マネジメントを学ぶべきではないか。

P.340: 特に重要なのは、製品やシステムを構成する技術体系が、同じ製品の中で伝播・着床スピードの非常に速い領域と非常に遅い領域との二種類に分離する事実である。スピードの速い技術領域は、先進国から新興国へ瞬時に伝播・着床して新興国の経済成長に貢献する。多くの先進国は、スピードの遅い領域を国内に残しながら、新興国の成長を自国の雇用と経済成長に取り込むメカニズムを完成させていた。

P.340: 企業は技術伝播しにくい(あるいは模倣されにくい)領域をコアに定めて社内に残した。同時に、コア領域以外をオープン化したが、この場合のオープン化の目的は技術伝播を加速させて新興国の比較優位を(例えば低コストのビジネスインフラ)を自社に取り込むことだったのであり、同時に、自社の付加価値をグローバル市場へ普及させる手段としてもオープン化を利用したのである。自社に残すコア領域とオープン化する領域との間の強い相互依存性を事前に持たせておいたことは言うまでもない。

【補足】: この書籍には、インテル、アップル、クアルコム社の事例も記載されている。

3.そもそも「コモディティ化」とは、なんだ！

この書籍では、「コモディティ化」というキーワードが随所に取り上げられている。発明くんは、正直に言って「コモディティ化」に詳しくない。その語源をネットから学ぶことにした。「コモディティ化」に関する情報は沢山あった。忘れないようにコピーさせていた。

↓

・コモディティ化とは?意味は?【脱コモディティ化の事例を厳選】 | 集客デザイン

<https://shuukyakudesign.com/content112>

↓

01.技術水準が高くなっているから

高度経済成長期の日本は、高性能・高機能の製品・サービスがリリースされれば、消費者は夢中になって買い求めていました。そのため、当時の企業は、

- ・優れた技術力を持つこと
- ・他社以上に高い品質の製品を開発すること

が使命としてあり、それがビジネスを生き残るために必要なことでした。ところが、現在はどの業界も、基本的な技術水準は高いため、技術そのもので差別化を図ることは難しくなりました。たとえ、技術的な核心を起こしても、他企業が学習すれば、すぐ技術的な水準は高まり、均質してしまうのです。

02.グローバル化が進んでいるから

コモディティ化は、グローバル化が進めば進むほど、深刻になります。なぜなら、人や資本、技術が越境するわけなので、その分、商品・製品の均質化・画一化が進行していくからです。また、新興国や後発国が発展すると、人的コスト等が安くおさえられる国から、低価格の類似製品が流れてくるわけなので、国内の価格競争が激化し、コモディティ化はますます進んでしまいます。

私はコモディティ化した商品（一般化してユニークではなくなった差別化しにくい商品）をそれだけでは決して売らない。むしろ、必ず有形か無形の要素を加えて独自のもの、他と比較できないものにする。商品をパッケージで提供すれば、価値をより高く知覚してもらえる。（ジェイ・エイブラハム）

4.「コモディティ化」は、これまでの知財係争の常識を変える

米国は「物づくり」では日本に負けた。しかし新しい産業を生み出す「土壌づくり」は早くから取り組んでいた。一方、日本企業は「物づくり」の成功体験から抜けられないまま、ズルズルと「転換・革命期」を迎えてしまった。「物づくり」大国、日本を象徴した「物づくり」メーカ(電機、機械、装置など)は、グローバル競争に負け、事業の転換ができずに苦戦を強いられている。(*)素材メーカーは、世界の最前線で勝負し続けており、「物づくり」日本の面目を辛うじて守ってくれている。

p.353(*) : 製造業のグローバル化は、2000年代までならまだエレクトロニクスとその関連産業に留まっていた。しかしながら、2010年代になると、これが事務機械、産業機械、自動車、そして機能材料や石油化学にも見え隠れする。いまわれわれが行うべきことは、エレクトロニクス産業から教訓を学び、技術伝播を事業戦略としてコントロールするオープン&クローズ戦略に基づいた知的財産マネジメントを、自ら創り出すことである。(*)[「オープン&クローズ戦略」の書籍から引用](#)

米国の強い技術分野に特許を与えて、将来のロイヤルティ収入を期待しようとすることから当然のことながらコンピュータ・ソフトウェア特許が与えられるようにした。国や企業を動かす仕組み(システム)は、IT技術(Infomation Technology情報技術) 抜きでは考えられない。

【参考資料】:”2011年、12月30日の日経新聞第1面に、カリフォルニア大学バークレーのロバート・コール教授へのインタビュー記事が掲載されていた。題名は【ITこそモノ作りの中核】となっている。この中で教授は、”日本は強みであるモノ作りにこだわるあまり、世界の潮流を見失っていないか”、”ソフトを軽視したモノ作り回帰は、非現実的な選択肢だ”、”日本企業ではソフト開発部門や技術者への評価が相対的に低く、IT企業は下請けのように扱われている”、などなど相当に手厳しい”。

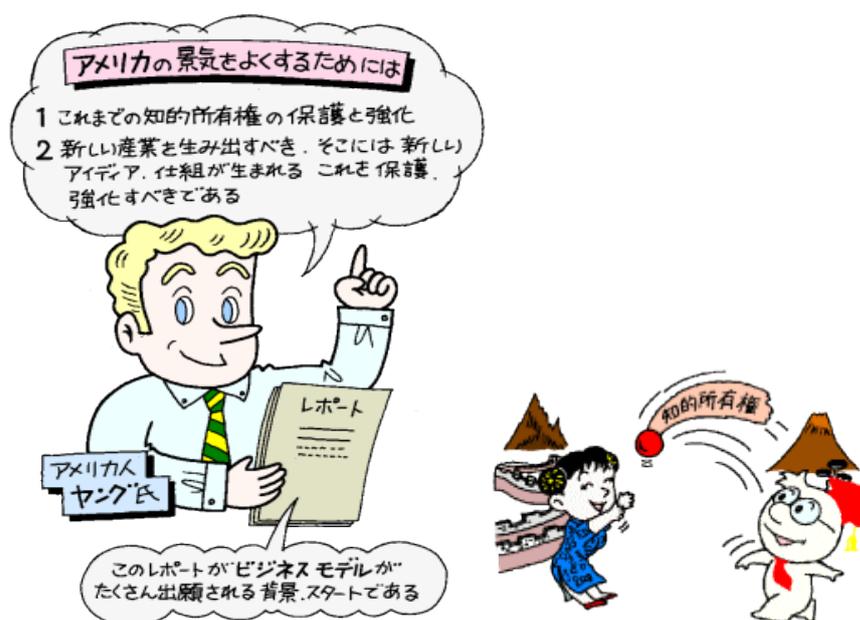
米国は、自国の強い分野に特許を与える政策を進めた。国の戦略や政策転換を先頭にして、人々のマインドを変えて行った流れは「知的財産」で稼ぐというものであった。汗水たらして「物づくり」に邁進して日々の糧を得ると言うことはやめて、スマートに金を稼ぐと言うことである。すなわち「マネー資本主義」への国家を挙げての戦略転換であった。今後の知財係争は、グローバル化され解決が益々難しくなる。その数も訴訟費用も格段と増えることは間違いない。

広くて雑多で情報を共有しにくい筈であった米国が、そのデメリットを「ネットワークコンピューティング技術(クラウド技術)」で、あっという間に克服してしまった。米国は大変都合のよい道具を手にいれたのである。クラウド技術は通信網で結ばれた無数のコンピューターに蓄えられた情報に、どこからでも、誰でもアクセスすることができる。そのことで個人や組織の間の情報の交換が容易かつ安価に行えるようになった。日本はいま起りつつある事態の重大性が認識できていない。

知財係争のリスクは、今や米国だけではない。最近、“中国企業から知財侵害を訴えられたので、どう対処すればよいのか悩ましい”という相談を受けることがある。これまでは、中国での知財係争(模倣品)と言えば、日本企業から中国企業への提訴が主であった。

しかし、この流れが逆になってくるのではと危惧している。その理由は、技術の差がなくなったことにある。同じ機能、品質であれば安い国産品を買い求めるのは当然である。しかもIT技術を使った商品の状態監視によると保守サービスは信頼できる。

中国でのIT技術の進歩は早く、日本よりも先行していることを思い知るべきである。今すぐ日本が取り組むことは、中国企業から出願されている知財情報を監視し続ける(SDI)ことである、中でも中国実用新案での係争は厄介であるから要注意である。



5、「コモディティ化」を速めた IT 技術の進化と米国の特殊事情

特許の世界は世界共通の基盤の上に構成されているのが、各国それぞれに特質があり、中でも米国のそれは日本とは極めて異質の様相が随所に現れている。中でもこの10年ほどの間に異常に増えた侵害訴訟の様相は、あたかも「訴訟産業」とでも称すべき“ビジネス”が存在するかの如くである。この現象の原因はいくつも数え上げられるが、中でも次に挙げる事項が大きな要因をなしていると思われる。

1) 1980年代半ばから米国政府の方策は重点を製造業からサービス業に転換し、中でも知恵・知識といったソフト面に力点を置くようになった。その中から、知的財産権 (intellectual property)、とりわけ特許権が極めて重視されるようになった。

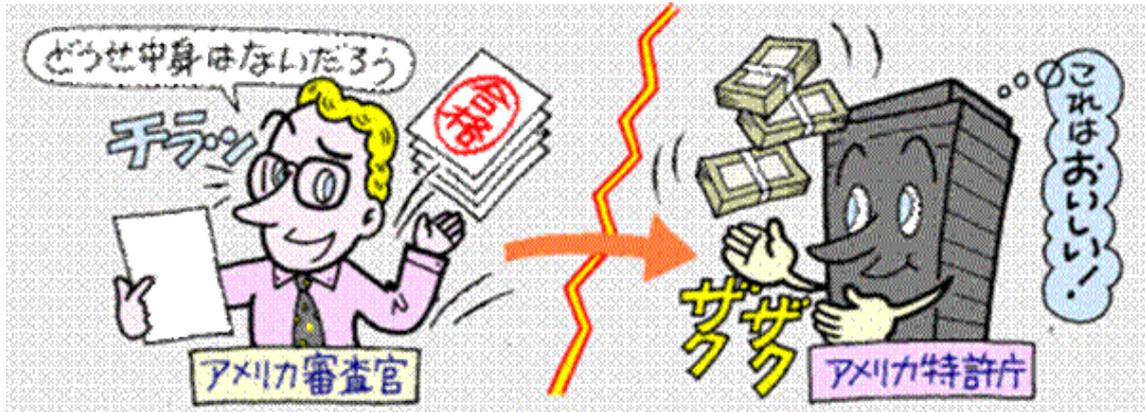
2) 特許権重視の中から、米国が圧倒的に優位に立っているソフトウェア(プログラム)技術に特許権を与えるようになり、その延長線上でビジネスメソッド (business method) にも特許が与えられるところまで進んだ。

3) 1990年代半ば、商務省の配下にある特許庁 (USPTO) に対して、その経費を自前で賄うことが議会で決定され、その結果であろうと思われるが、特許庁は“**自営業**”として**売り上げ**”の**拡大**”と経費の抑制に努めるようになり、結果として特許の審査が緩やかになった。

4) 「ソフトウェア(ビジネスメソッド含む)」と「**緩やかな審査**」を掛け合わせた結果、特許性が疑わしい特許が数多く登録されることになった。

5) ソフトウェア特許と特許性が疑わしい特許の数多くの存在という材料が知恵・知識で稼ぐという風潮に掛け合わされ、さらに特許権重視の下に特許が侵害されたとする原告に有利な判決が増えたことで、特許を保有するだけで製品を生産・販売したりサービスを提供したりの実業を行っていない団体(パテントトロール)からの訴訟が多発するようになった。(篠原泰正 2010/10)

【詳細資料】: [米国特許侵害訴訟事例集 第3版 ネットワークコンピューティング分野](https://www.ipma-japan.org/pdf/20140905-01.pdf)
<https://www.ipma-japan.org/pdf/20140905-01.pdf>



6. 米国特許訴訟事例から見る「コモディティ化」への流れ

グーグル(Google)の 안드로이드(Android)への包囲網が IT 業界のメジャー3社 (アップル、マイクロソフトおよびオラクル)で昨年3月から形成されてきている。この包囲網は米国特許侵害および著作権 (Java ソフト)侵害で構成されており、特許のポートフォリオが極めて弱いグーグルは苦しい状況におかれている。

攻撃側の3社の思惑はそれぞれ異なると思われるが、オープンソース潰しが具体的な形で始まったと見る事ができる。特に、Java の開発、提供元のサンマイクロが 2010 年1月にオラクルに吸収されたことで包囲網の陣形が整ったと言える。

(*)マイクロソフトは数年前から 自社特許がオープンソースに侵害されていると公表していたが具体的な行動には 出ていなかった。

Android はロイヤルティフリーであるが、その代わりに、この OS への侵害等の攻撃は組み込んだメーカーそれぞれ (HTC、モトローラ、サムスン等々)が独自に対処しなければならない仕組みになっている。

アップルが Android 攻撃の火蓋を切る。2010年3月にアップルが Android 搭載のスマートフォン製品を米国市場で大々的に販売している台湾の HTC 社を特許侵害で訴訟したところから、オープンソースである Android への攻撃が始まった。

マイクロソフトが続く。Android 搭載携帯端末(スマートフォンおよびタブレット)への攻撃は、ついで 2010 年 4 月マイクロソフトがモトローラに対して侵害訴訟を起こしたことで、さらにはっきりとした動きとなって現れてきた。

オラクルが別方面から攻撃に参加 する。2010 年8月オラクルが Java で記述されている Android 部分への訴訟(特許侵害および著作権違反)を行うことで、伝統的メジャーによる Android/Google 潰しの動きが鮮明になってきた。無料の OS が有料になる？

すでに、マイクロソフトは Android が自社特許を侵害していることを理由にして、HTC などのブランドメーカーや OEM メーカーなどからロイヤルティ徴収を実現し始めている？

一方、オラクルも特許と著作権の使用料として、ロイヤルティ徴収交渉を各メーカーと始めていると、推測されている。

グーグルの保有する特許は極めて少なく、マイクロソフトやアップルのような特許保有メジャーに対抗できる(例えばクロスライセンス)ものではない。また著作権としてのJavaの扱いに関して杜撰なところがあると業界では指摘されている。メジャー3社の思惑がどこにあるのか確証はないが、これまでの市場での観測なども含めて推測すると次のようになる。

- ・**アップル**→最大の競争相手、つまり Android 端末をつぶす。
 - ・**マイクロソフト**→Android 端末から高額のロイヤルティを稼ぐ、および自社の OS (Windows Phone 7)に乗り換えさせる、の両面作戦を取っている。
 - ・**オラクル**→ロイヤルティ徴収事業、およびグーグルの勢いを止める。
- (篠原泰正 2011/08/09)

【詳細資料】:[アンドロイド米国特許訴訟 マルチクライアント調査レポート\(2011/08/09\)](http://www.ipma-japan.org/pdf/20140208-01.pdf)

<https://www.ipma-japan.org/pdf/20140208-01.pdf>

