

事業発展のための特許戦略論

著者の書籍



<http://www.amazon.co.jp/gp/product/4434084968/>



<https://www.amazon.co.jp/dp/4865221077/>

作成： 2010年1月12日

ひさの
久野

あつし
敦司（1級知的財産管理技能士）

目次

第1章

- 第1節 講義の目的
 - 第2節 考え方
 - 第3節 事業・技術・知財の関係
-

第2章 特許戦略の概念

- 第1節 基本概念の説明
- 第2節 特許戦力の構成のバランス
- 第3節 特許戦略の基本5形態

第3章 特許戦略の基礎となる法則や観点

- 第1節 特許戦略における数量的法則
- 第2節 特許リスクにおける小規模事業者優位の法則
- 第3節 特許パワーの出口をたたくということ

第4章 基本特許の創出

- 第1節 どのような観点で注目技術を抽出するか
- 第2節 競合企業の将来技術の特許権を先取りする方法
- 第3節 基本発明を行なう方法

第5章 特許戦略立案能力向上のための修練の方法

- 第1節 調査・分析の能力の修練
- 第2節 予測能力と応用展開能力の修練
- 第3節 戦略思考能力の修練

おわりに

第1章

❖ 第1節 講義の目的:

1. 基礎知識の習得

企業の事業発展を実現するための有効な特許戦略を、立案し実行するための基礎知識を習得していただくこと。

2. 日常のトレーニング方法の習得

有効な特許戦略を作成するために、特許業務の中での日常のトレーニング方法を知っていただくこと。

❖ 第2節 考え方

実現したい状態や構造のイメージ
→仮説設定と検証

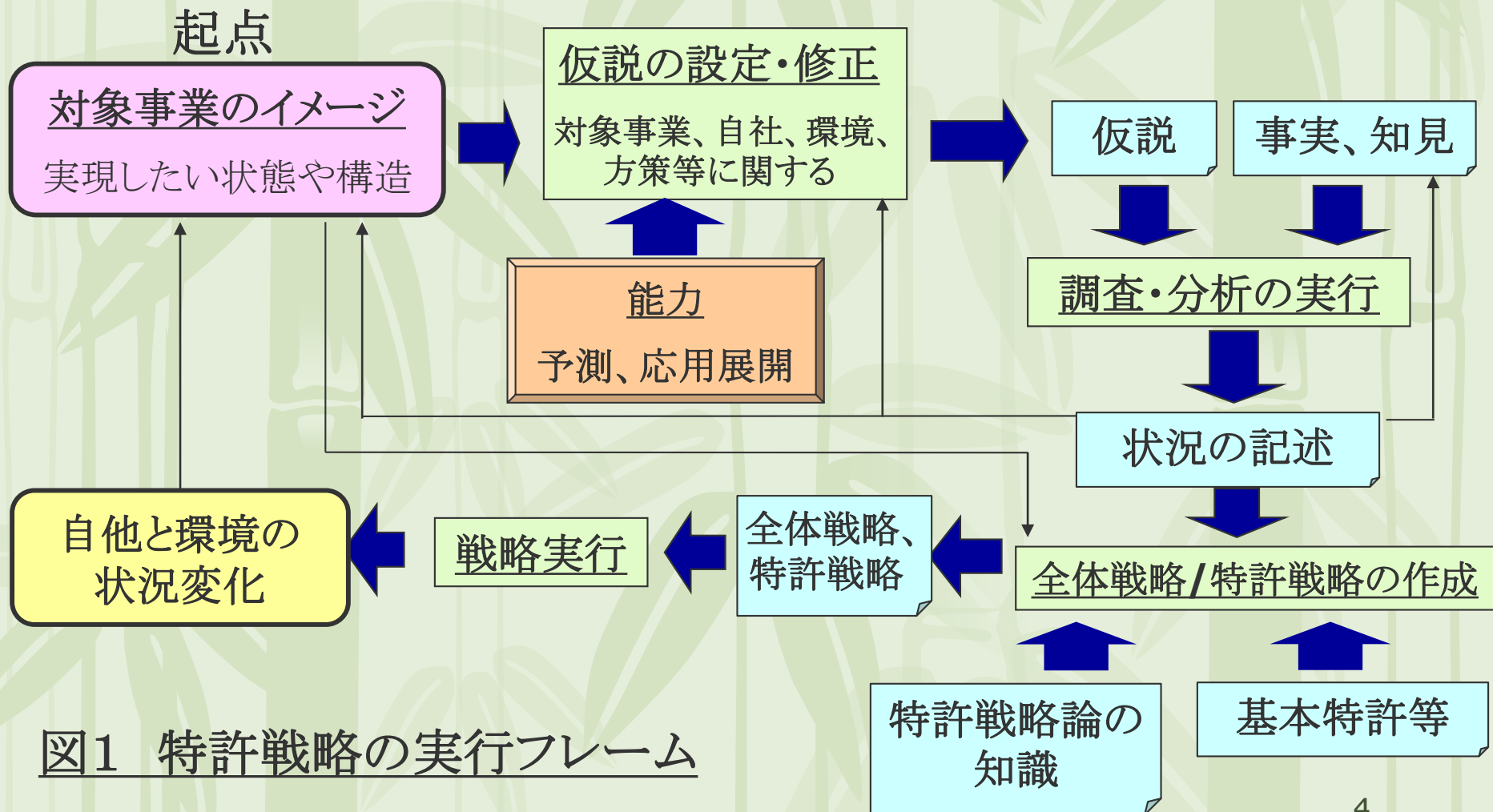


図1 特許戦略の実行フレーム

特許戦略は自然法則や法律の規定とは異なり完全な正解とか完全な不正解というものはありません。

対象事業について、実現したい状態や構造のイメージを起点に、仮説設定と検証を繰り返しながら状況を把握し、妥当性と納得性を向上させながら、自ら働きかけて状況を切り開くという意志と、状況を切り開くための行動をおこすことが、特許戦略の実践では重要となります。

イメージの設定は気軽に

「実現したい状態や構造のイメージ」が、全ての起点

しかし、気軽に！！

- イメージを正しいものにしなければならないと思わなくても良い。
- イメージは起点であるが、仮説設定と調査分析と仮説修正というプロセスによってイメージも含めて妥当なものに変化していくので、気軽にイメージを設定すれば良い。

予測、応用展開などの能力が大変に重要

対象事業および対象企業に関する知見が最初は不足していても予測、応用展開能力があれば、大丈夫。

仮説設定と検証ができるから！！

●対象の本質を抽出して、その本質に基づいて未来を推定する予測能力、その本質に基づいて応用形態を推定する応用展開能力があれば、仮説の設定ができる。

そして、仮説に基づいた調査分析ができる。

●特許戦略を立案する人には、「予測、応用展開能力」が必須である。

仮説設定と検証とは、例えばこんなものです。

仮説設定：

「価値ある情報を多く含むWebサイトは、インターネット検索で上位にヒットする。」という仮説を設定する。



仮説の検証方法の考案：

- ①インターネット検索で上位にヒットする情報を検索目的の観点で採点してみて、点数の高さと検索ヒット順位の関係を調べる。
- ②インターネット検索のヒット順位と情報の価値の関係についての論文を調査する。



検証方法の実行による仮説の真偽の確定

事実、知見とは、例えばこんなものです。

事実：

1. ほとんどの企業は、自社のWebサイトを持って自社の宣伝をしている。
2. ほとんどの学生は、PCまたは携帯電話でWebサイトを閲覧している。

知見：

注目した地域の航空写真や風景を見たいなら、**google map**で注目した地域の住所を入力して検索して、画面表示が移動したマップにおいて、航空写真またはストリートビューの機能を用いれば良い。

「状況の記述」とは、カーナビでの「地図」のようなものであり、「戦略」とは、カーナビでの「現在地から目的地までの計画ルートとルート上の分岐点ごとの行動」のようなものです。

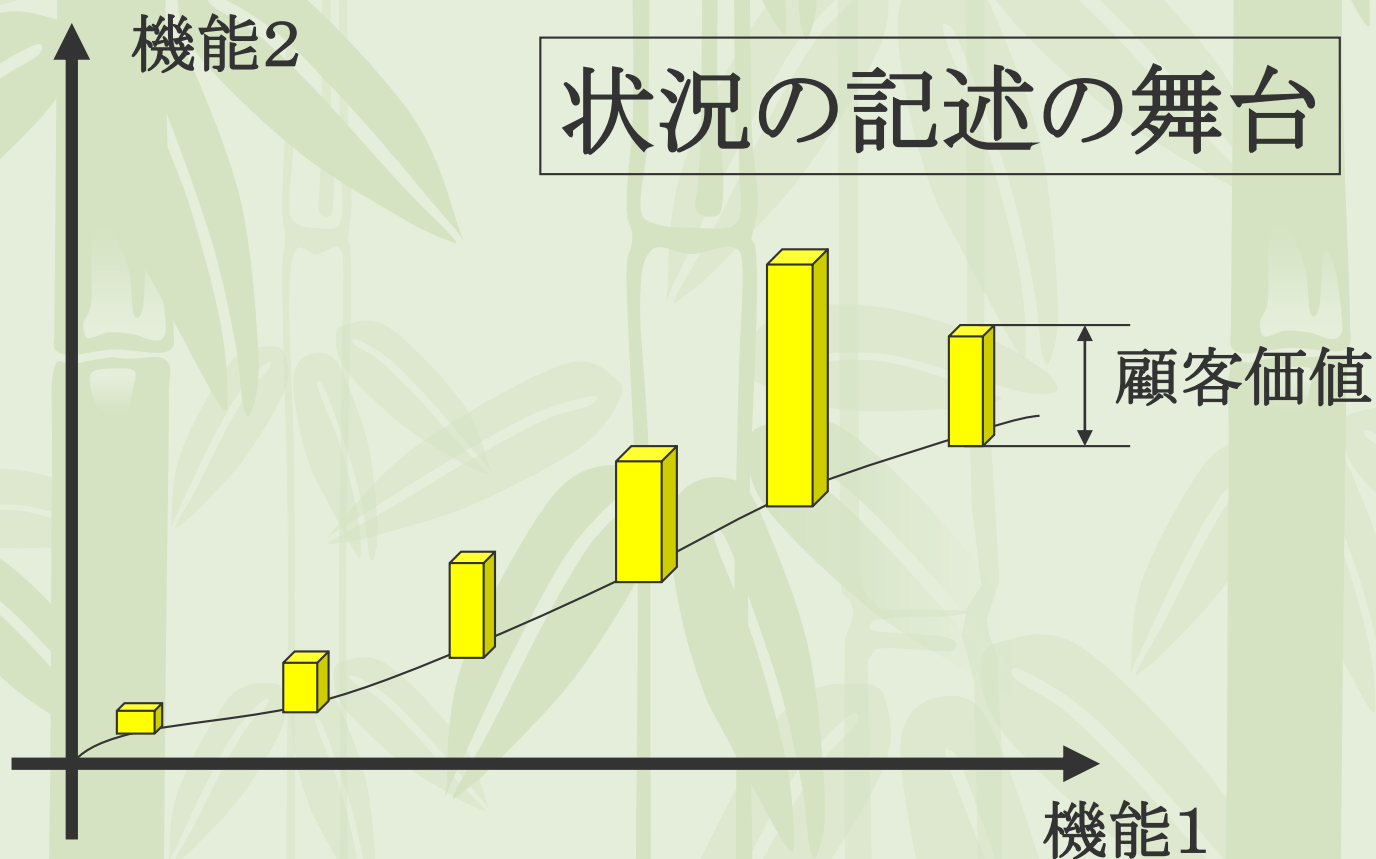


出典: http://press.onbiz.yahoo.co.jp/pr/ShowPrLeaf/id/R0000903_RR000040061

「状況の記述」は、「状況の記述の舞台」の上に記述される

事業は、顧客又は社会に価値をもたらす機能を、商品又はサービスを通じて競争力をもって提供することで発展する。

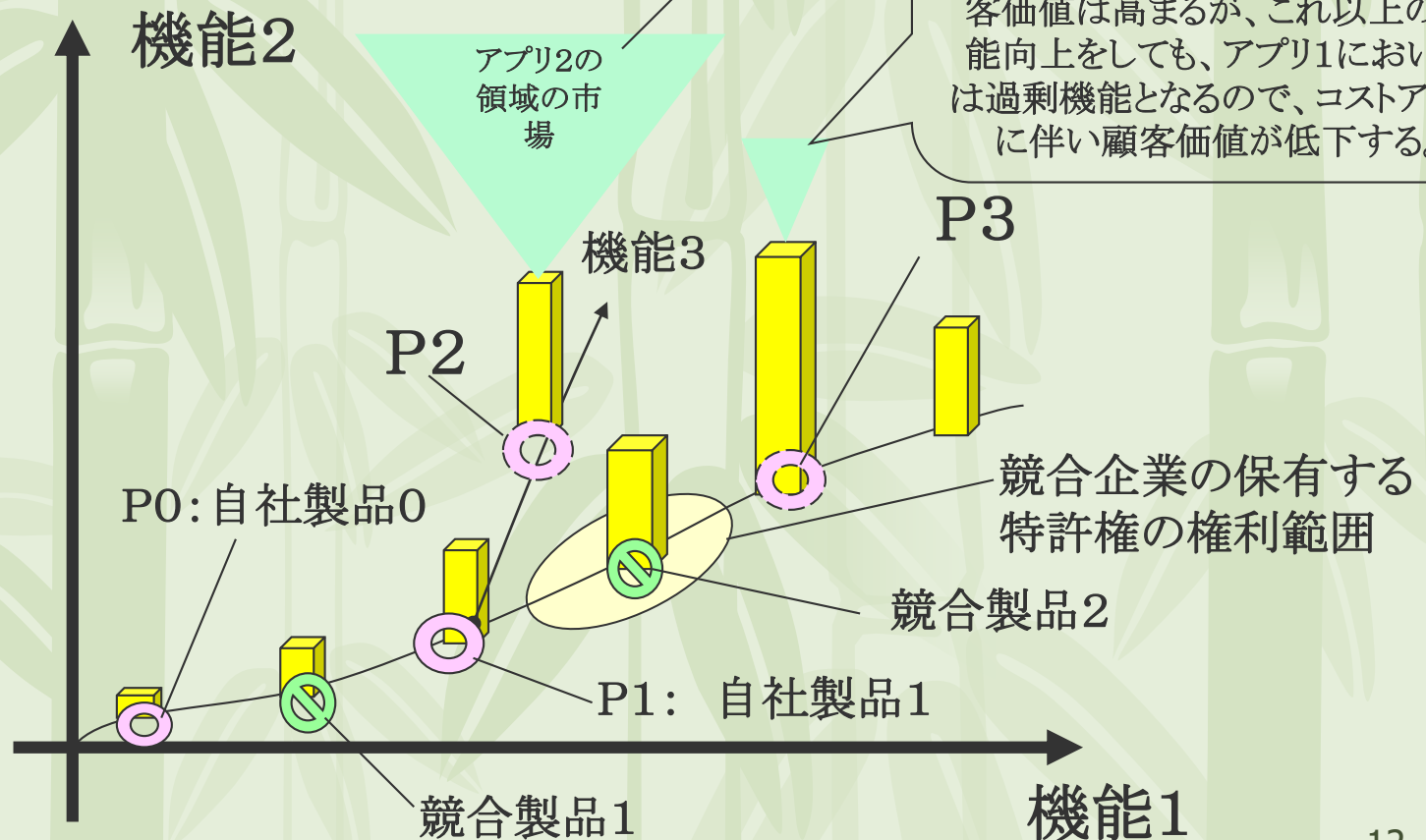
したがって、「状況」は顧客価値をもたらすための重要な機能を軸として張られる空間を舞台（又は主戦場）として記述される。



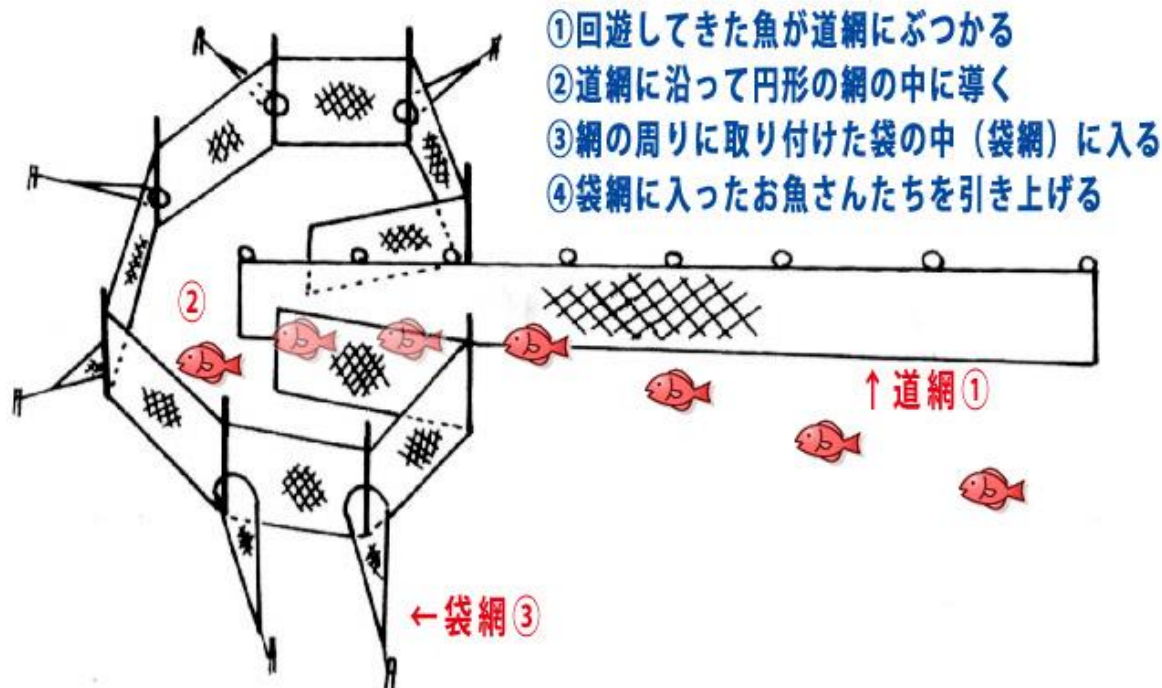
主戦場、すなわち「状況の記述の舞台」の上に自社、他社の製品や特許権や技術などの記述、市場や顧客の記述を重ね、進行するルートやルート選択の考え方などを示す。

アプリ1の市場の導入期から、競合企業と競争を行ってきたが、P1の次の製品は機能3を追加した製品P2として、成長性の高いアプリ2での先行者利益を確保する。

P3は、機能1と機能2の両方を主としたアプリ1での高級機種である。競合製品2よりも機能は上回り、顧客価値は高まるが、これ以上の機能向上をしても、アプリ1においては過剰機能となるので、コストアップに伴い顧客価値が低下する。



全体戦略の例：①オープン領域、②プラットフォーム領域、③独占領域からなるように構造化された仕組みを、市場に自社主導で形成することで大量普及と、自社の高収益を両立させる。

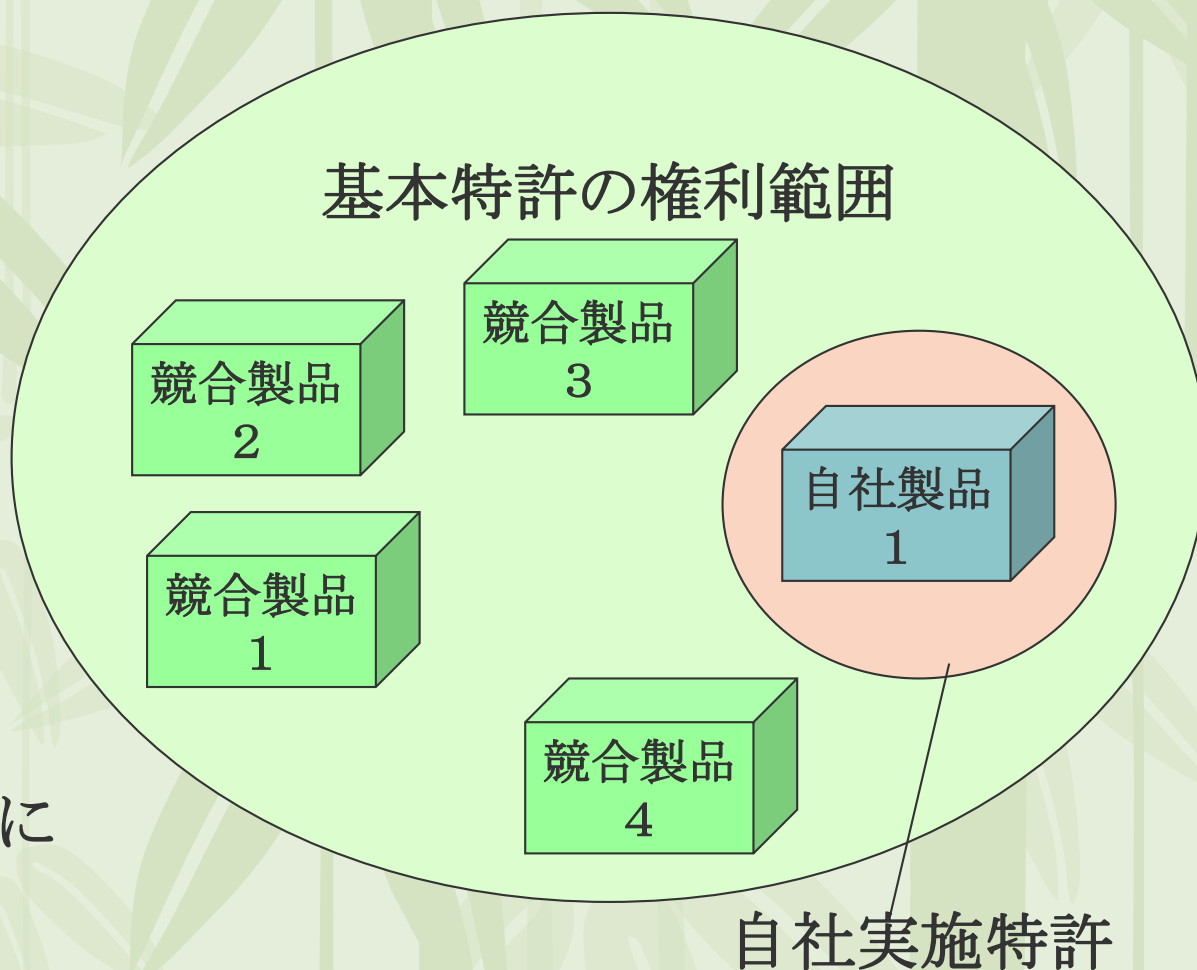


出典 <http://www.tsuboamiya.com/tsuboamiya/method.html>

特許権活用で形成した「袋網③のような独占領域」を源泉とする価値が、独占領域のコア技術とのインタフェースの標準化により形成された「円形網②のようなプラットフォーム領域」を基盤に、「道網①のようなオープン領域」に多種大量の製品の価値を提供し、価値提供の対価が上図の鯛のように、①オープン領域から②プラットフォーム領域を経由して、③独占領域に集まってくる、「壺網のような仕組み」を作り運営するのである。

特許戦略の企画と実行のためには基本特許が重要です。

基本特許は、侵害摘発の手間が小さく、侵害回避困難であり、権利範囲が広いという特性を持つ。



そのため、基本特許は、特許戦略の企画と実行に必要性が高いと言える。

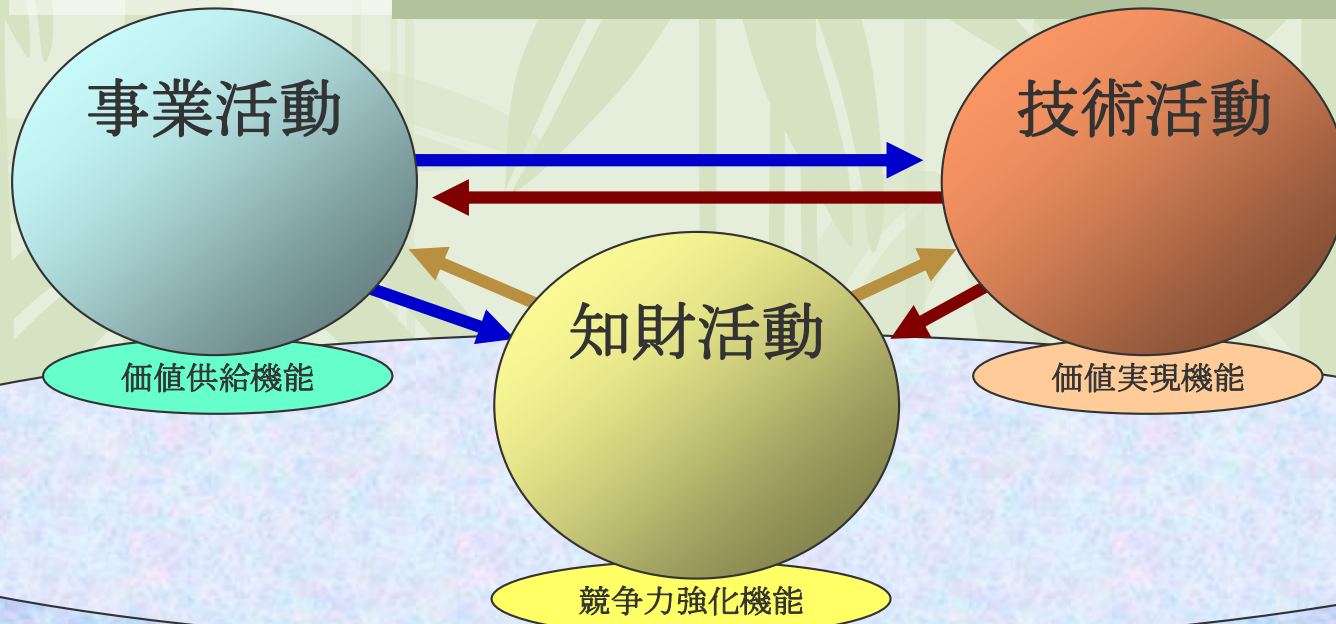
❖ 第3節 事業・技術・知財の関係

1. 事業活動は、顧客や社会に対して価値をもたらす機能を、商品やサービスを通じて、競争力と成長性を持って供給するという活動である。

2. 技術活動は、顧客や社会に対して価値をもたらす機能を、技術を用いて商品やサービスの中に競争力と成長性を持って実現する活動である。

3. 知財活動は、顧客や社会にとって価値をもたらす機能の競争力を、知的財産権に関する手段を中心として強化する活動である。

事業活動も技術活動も知財活動も、「顧客や社会にとっての価値」、「そのような価値を提供できる機能」をそれぞれの観点で把握し、評価するので、事業活動と技術活動と知財活動の3者は次のような関係となる。



それぞれの活動を他の2者がチェックできる。

第5章第2節 予測能力と応用展開能力の修練

第5章第1節 調査・分析の能力の修練

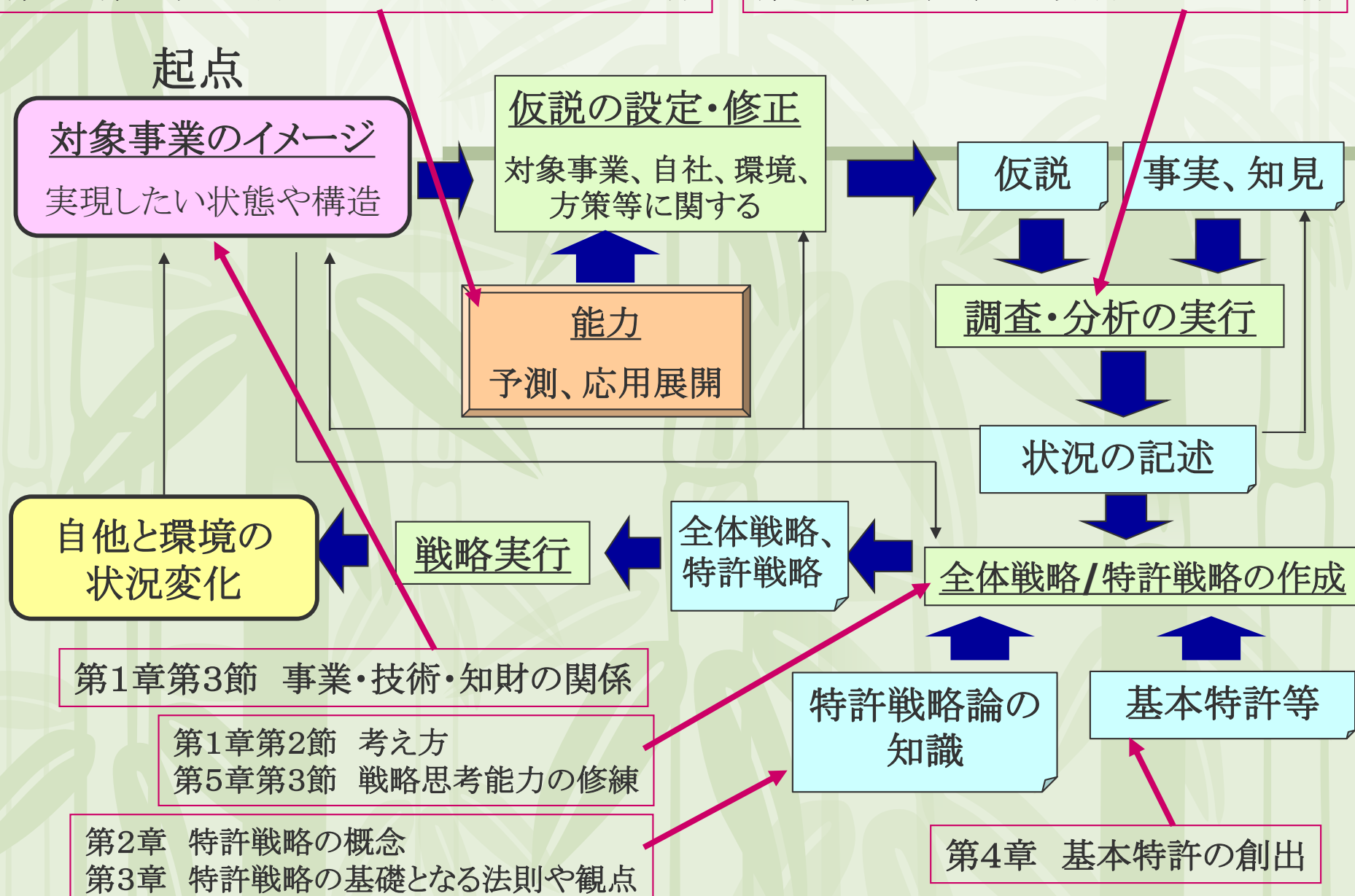


図2 本書と、特許戦略実行のフレームとの関係

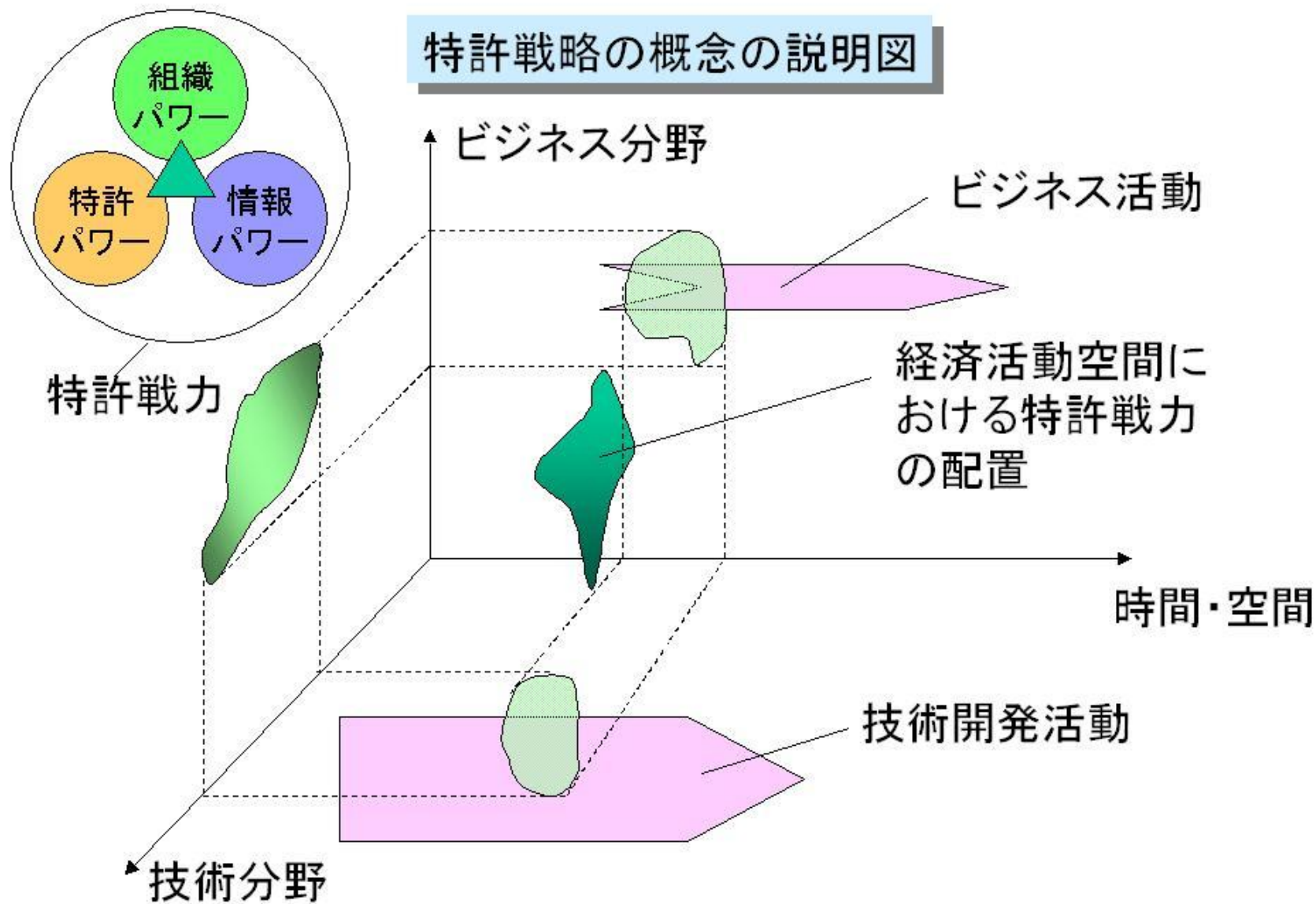
第2章 特許戦略の概念

❖ 第1節 基本概念の説明

特許戦略：

時間、空間(国)、技術分野、ビジネス分野という軸で張られる経済活動空間において、特許パワーと情報パワーと組織パワーの結合からなる構造体である特許戦力を、目的のために最適に実現し活用する計画

特許戦略の概念の説明図



特許パワー：

次の要因の総合力にて、特許パワーは決まる。

- (1) 特許権の権利範囲の広さ(競合製品排除の成功可能性)
- (2) 権利範囲内のマーケットボリューム
- (3) その特許発明の侵害発見容易性(侵害立証容易性)
- (4) 特許権の権利期間の長さの特許権の個数
- (5) 技術内容および権利範囲の理解容易性

情報パワー：

次の要因の総合力にて情報パワーは決まる。

- (1) 他社製品の侵害摘発能力 (他社商品の収集分析能力を含む)
- (2) 公知技術の調査・分析能力
- (3) 訴訟能力と交渉能力
- (4) 自社・他社の特許情報の管理体制 (特許の内容へのアクセスの容易性)

組織パワー：

次の要因の総合力にて組織パワーは決まる。

- (1) 特許権活用上での各種の障害を乗り越えてでも活用しようとする目的の存在と、その目的達成の意志(大義名分の存在)
- (2) 特許権を活用する担当部署の士気と知識・能力
- (3) 特許権を活用する担当部署の社内的な地位の高さ
- (4) 特許権活用における意志決定体制と必要予算の確保の状態
- (5) 特許権活用の担当部署と他の部門との協調体制の強さ
- (6) 特許権活用担当部署の戦力についての世間の評判(間接的な戦力)

❖ 第2節 特許戦力の構成のバランス

マーケットドメインの軸と、国の軸で張られる平面上の注目するセグメントにおける特許戦力の構成のバランスがとれていなければ、特許戦力の配置の効果が著しく低下する。

すなわち、そのセグメントでの特許パワー、情報パワー、組織パワーのバランスがとれていることが重要である。

特許パワーが強大だが、組織パワーが貧弱であると、せっかくの特許パワーが効果を発揮しない。

逆に、情報パワーと組織パワーが強大であっても、特許パワーが貧弱であると情報パワーと組織パワーは効果を発揮しない。

特許戦力配置のバランスのための診断

(1) 特許パワーの診断:

そのセグメントにおけるマーケットを構成する技術と事業に対応した特許パワーが存在しているかどうかを診断しなければならない。

すなわち、マーケットをカバーする有力な基本特許を取得しているのかどうか、そして権利期間は十分あるのかなどの点を中心とした診断が必要である。

(2) 情報パワーの診断

そのセグメントの技術、事業、国を理解する情報パワーが配置されているかどうかの診断が必要である。

すなわち、そのセグメントの技術や事業が理解でき、その国の言語と法制度と特許パワーの構築と活用のためのコストと時間が見積もれるだけの人材と情報の蓄積と、必要な情報を取得するための外部機関との連携体制があるかどうかの診断が必要である。

(3) 組織パワーの診断

特許パワーおよび情報パワーの構築・維持と活用のための組織パワーが十分かどうかの診断が必要である。

すなわち、人員、予算、権限が適切に与えられているのかどうかの診断である。特に、人員については、そのセグメントの特性に適した特性を有する人材であるかどうか重要である。

自社における新事業分野となるセグメントでは、創意工夫ができ、リスクとチャンスのバランスを把握でき、困難に立ち向かうタイプの人材が望ましい。

自社が高いシェアを維持していてあまり競合企業の特許戦力が大きくないセグメントでは、手順に従った行動を着実にこなすことを指向する人材が望ましい。

❖ 第3節 特許戦略の基本5形態



防御



攻撃



威圧



宣伝



提携

特許戦略の基本形態は、防御、攻撃、威圧、宣伝、提携である。
その中では、付加価値創出を行なえる提携が最良である。

「防御戦略」:

「防御」とは、他社から特許権による攻撃を受けないようにすること、受けたときに、損害を最小にするために行なうものである。

「攻撃戦略」:

「攻撃」には、差し止め、損害賠償請求、実施料の徴収などの民事的手段と、特許侵害罪の適用のための告発という刑事的手段がある。

「威圧戦略」:

自社の特許戦力の誇示によって、自社への特許権での攻撃や自社製品のマーケットへの参入などの攻撃を、抑止する事である。このためには、特許戦力の宣伝や過去の「攻撃戦略」の成功が必要である。戦わずして、勝つという結果が得られることを理想とする。

「宣伝戦略」:

自社の特許戦力や特許に表れた技術力を積極的に宣伝して、次の効果を狙う。

- a. 顧客が自社の競合企業に対して、宣伝された特許戦力についての対策を求める。(競合企業に対する間接的な攻撃となる)
- b. 自社に特許発明を用いた商品分野での発注が増加する。
- c. 特許発明の技術分野での技術標準の制定を主導できる。

「提携戦略」:

他社の技術と自社の技術を組み合わせて、新たな事業を開始するための提携の重要な要因となる。有力な特許権を保有しておれば、提携相手との契約条件も自社に有利になる。

防御の方法:

1. 他社が特許による攻撃の端緒をつかめないようにする。
2. 他社が特許による攻撃の端緒をつかんだとしても、攻撃の決定を行なわないようにする。
3. 他社からの攻撃を無力化する。
4. 対抗特許を用いてクロスライセンスを目指す又は相手に攻撃を取り下げさせる。
5. 政治力を用いる。
6. 相手方の組織パワーを弱体化させる。
7. 相手の攻撃を受け流す。

攻撃の目的のバリエーション:

1. 競合排除のための攻撃

2. ライセンス収入獲得のための攻撃

3. 攪乱のための攻撃

4. 自分の特許戦力の評価のための攻撃

5. 威圧能力の獲得のための攻撃

6. 提携のきっかけのための攻撃

7. 防御のためのクロスライセンスを狙った攻撃

第3章 特許戦略の基礎となる法則や観点

❖ 第1節 特許戦略における数量的法則

- 法則に基づいた特許戦略は強固
- 法則＋戦略思考が特許戦略においても必要
- 法則を考慮して、特許戦力の配置や各種活動を行なうことが、特許戦略の成功確率を向上させる。

●侵害訴訟での特許権者の勝率＝ 約30%

(1) **1**件の特許での攻撃であれば、70%の確率で防御できることを意味している。

(2) **2**件の特許での攻撃を防御できる確率は、
 $0.7 \times 0.7 = 0.49$

(3) **3**件の特許での攻撃を防御できる確率は、
 $0.7 \times 0.7 \times 0.7 = 0.35$

(4) **4**件の特許での攻撃を防御できる確率は、
 $0.7 \times 0.7 \times 0.7 \times 0.7 = 0.24$

●28%が特許無効で敗訴している

●44%が非侵害で敗訴している

請求項の特許パワーについて、次の事が成立する。

- ①侵害立証に必要なコストが小さいほうが、権利行使をしやすい。
- ②侵害立証に必要なコストは、請求項の**構成要素数**に比例する。
- ③侵害立証に必要なコストは、各構成要素ごとの機能を実現する他の手段の件数である**選択可能件数**の積に比例する。
- ④競合製品排除の成功可能性は、**選択可能件数**が小さいほどに大きくなる。
- ⑤権利範囲内の製品の市場規模が大きいほど、権利行使に使える資源は大きくできる。
- ⑥権利範囲内の製品の市場規模は、各構成要素ごとの**選択可能件数**が大きいほどに小さくなる。
- ⑦特許パワーは、侵害立証に必要なコストが小さく、競合製品排除の成功可能性が大きく、権利範囲内の製品の市場規模が大きいほど、大きい

特許パワー方程式:

ここで、請求項Aの構成要素数を $NC(A)$ とし、請求項Aの各構成要素の選択可能件数の積を $NA(A)$ とする。
そうすると、請求項Aの特許パワー $POWER(A)$ は次式となる。

$$POWER(A) = K / \{ NC(A) \cdot (NA(A))^3 \}$$

$NA(A)$ の項が3乗となっているのは、前ページの③、④、⑥に基づく。

例えば、基本特許の請求項をPとし、一般の請求項をQとします。その場合、請求項の構成要素数については、 $NC(P) = 4$, $NC(Q) = 8$ とする。

そして、請求項の各構成要素についての選択可能件数の積については、 $NA(P) = 1$, $NA(Q) = 4$ とする。

$$\text{POWER}(P) = K / \{4 \cdot (1 \times 1 \times 1)\} = K / 4$$
$$\text{POWER}(Q) = K / \{8 \cdot (4 \times 4 \times 4)\} = K / 512$$

この場合、基本特許の特許パワー $\text{POWER}(P)$ は、通常特許の特許パワー $\text{POWER}(Q)$ の128倍となる。

特許戦略において、基本特許が決定的に重要であることがわかる。

特許パワーに関する経験則

- (1) アイデア100件の中で特許出願されるものは、1件から5件の間
- (2) 特許出願100件の中で権利化されるものは、30件から60件の間
- (3) 特許権100件の中で権利行使しようという検討対象となるものは、1件から5件の間
- (4) 権利行使した特許権100件の中で、実際にロイヤリティを稼いだり、何らかの契約にまでいき事業貢献できるのは、20件から50件の間

組織パワーに関する経験則

- (1) 技術論, 法律論, プロジェクト管理を細部まで行なう特許権活用プロジェクトを並列実行可能な件数は、一人あたり2件から5件
- (2) 一つの特許権活用プロジェクトで、メンバー数が増えることで実行速度が向上するのは、メンバー数が5名程度まで。
- (3) **500**人に一人というレベルの優秀な発明者は、発明をほとんどしない技術者の**1000**倍の確率で基本発明を行なえる。

情報パワーに関する経験則

(1) **100**件の自社特許権があれば、権利範囲が広く、理解と侵害発見が容易で、回避困難な上位**10**件の特許の主請求項を覚えることが、効果的な特許戦略の早道である。

(2) 他社製品情報の収集と処理にかかる時間とコストを、自社製品情報の収集と処理にかかる時間とコストの**5**倍程度にすることが、効果的な特許戦略には必要である。

❖ 第2節 特許リスクにおける小規模事業者優位の法則

小規模事業者の方が、特許料の支払いリスクは、大規模事業者よりも圧倒的に小さく、有利である

A社は売上高年間1兆円の大企業であり、5つの主要な製品を持っているとする。

B社は新興のベンチャー企業であり、製品は1つだけであり、売上高は年間1億円であるとする。

大企業のA社は、特許権を1万件保有しており、ベンチャー企業であるB社は、最近脚光を浴びている新しい構造の液晶表示装置の特許権を1件だけ保有しているとする。

これだけを見ると、A社の特許権が圧倒的なパワーを有するように見える。

ここで、B社の1件の特許権がA社の主力製品である新型液晶テレビをカバーするとする。A社は新型液晶テレビで、年間3000億円の売り上げがあるとする。そして、A社はB社の液晶表示装置をカバーする古い特許権を100件ほど群として、保有しているとする。

この場合、大企業であるA社はB社に対して支払うべき特許料(実施料および、実施料相当額としての過去の損害賠償金)は、たとえば3000億円の3%の年間90億円となる。

それに対して、いくらA社の古い特許権100件をB社の新型液晶表示装置に権利行使しても、A社はB社から、せいぜいB社の年間売上高1億円の10%で、年間1000万円程度しかとれない。

こうみると、特許権の件数でも売上高でも圧倒的に強大なA社がB社に対して、差し引き89億9千万円の支払いリスクを負っていることになる。

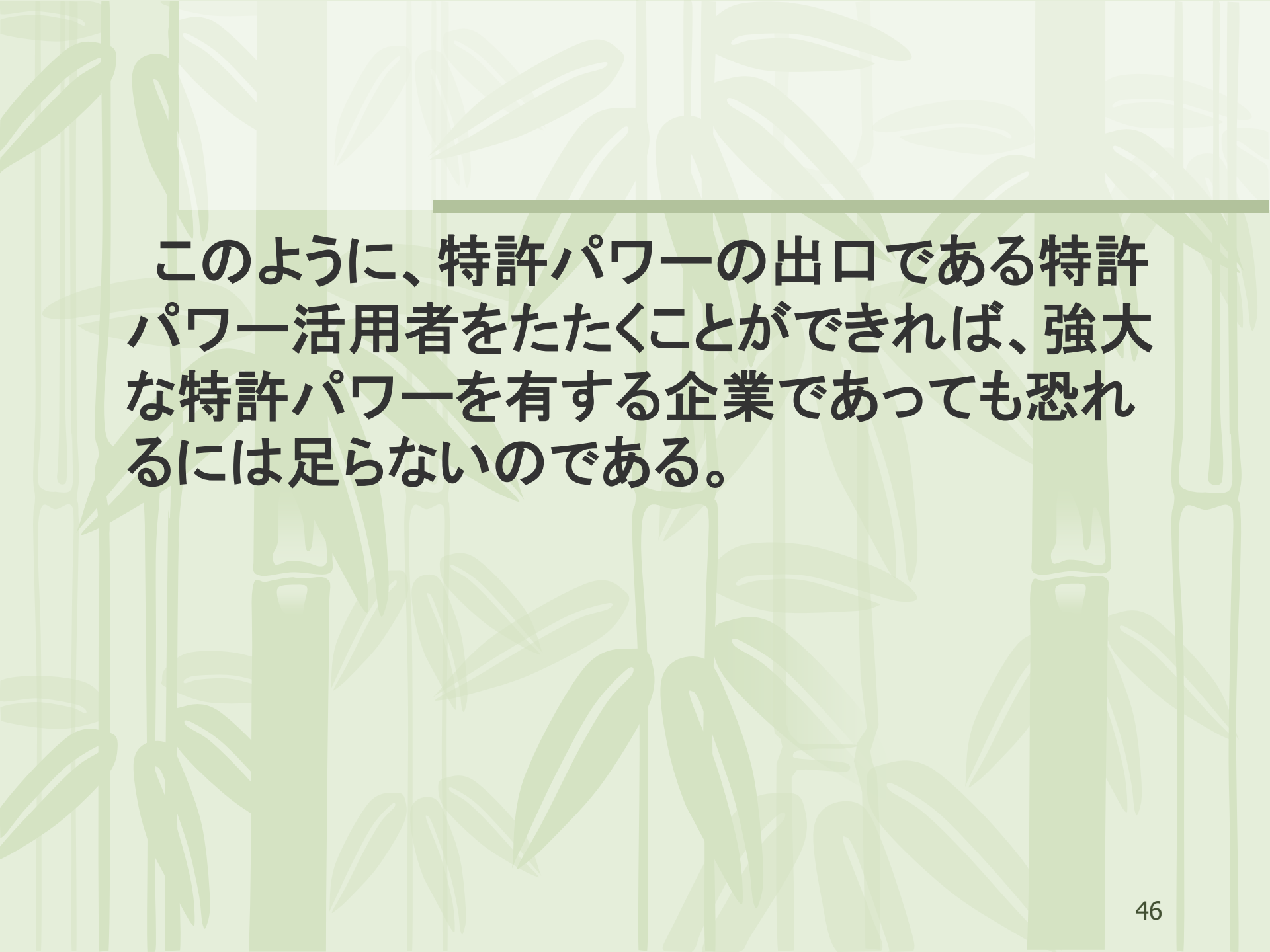
❖ 第3節 特許パワーの出口をたたくということ

どんなに、組織的な活動をする知的財産部門であっても、特定の権利行使プロジェクトや、特定の特許権の権利行使は、最終的には一人の人間が意思決定をしている。ここに、特許パワーのボトルネックが発生する。この特定の個人の処理能力や、その特定の個人を取り巻く組織環境がボトルネックを形成する。組織環境の項目には次のようなものがある。

- (1) 特許パワー活用者に与えられた決定権限の幅と大きさ
- (2) 特許パワー活用における意思決定に必要な手続きコスト
(時間、費用)
- (3) 特許パワー活用者が使える時間
- (4) 特許パワー活用者の理解できる技術分野の範囲や法的知識の範囲など

何千件もの特許権を保有する企業があつたとしても、その企業での特許パワー活用者における上記の項目が劣化しておれば、特許パワーの出口がつまった状態になり、特許パワーを十分に活用できなくなるのである。

また、特許パワー活用者を、その権限を越える決断を迫るような状況に追い込んだり、理解できる範囲を越える事項の判断をさせる状況に追い込むと、特許パワー活用者は、その所属企業にとってある程度不利な条件であっても、自分の決定権限内におさまるような決定をしたり、自分の理解できる範囲の決定をしようとする傾向を有する。



このように、特許パワーの出口である特許
パワー活用者をたたくことができれば、強大
な特許パワーを有する企業であっても恐れ
るには足らないのである。

第4章 基本特許の創出

❖ 第1節 どのような観点で注目技術を抽出するか

- (1) その技術で実現できる機能を簡単に説明しようとする、新しい概念の言葉を定義しなければならないような技術には、注目すべきである。
- (2) 従来の価値観を否定したり、従来の価値観を越えたもっと広い観点での価値観から設定された目的を達成するための技術には、注目すべきである。
- (3) 新しい動作原理に基づいた技術には注目すべきである。
- (4) 社会の未来像の確固たるビジョンに基づき、そのビジョンの実現のために必要な新技術には注目すべきである。
- (5) 製品やサービスの本質を、「何故、それが必要なのか？」という問いを繰り返すことで、掘り下げていき、抽出された本質から論理的に導き出された「次に必要となる機能」に関する技術には注目すべきである。

このようにして注目すべき技術を抽出したり、案出したら、その技術の切り開くマーケットはどのようなものになるのかを論理的に考察していく。

この場合、コストや自社の能力は無視する。
本当に必要な機能であれば、その実現のために必要な部品や材料のコストは多くの企業や人々の努力でたいていの場合、必要なレベルにまで下がるからである。

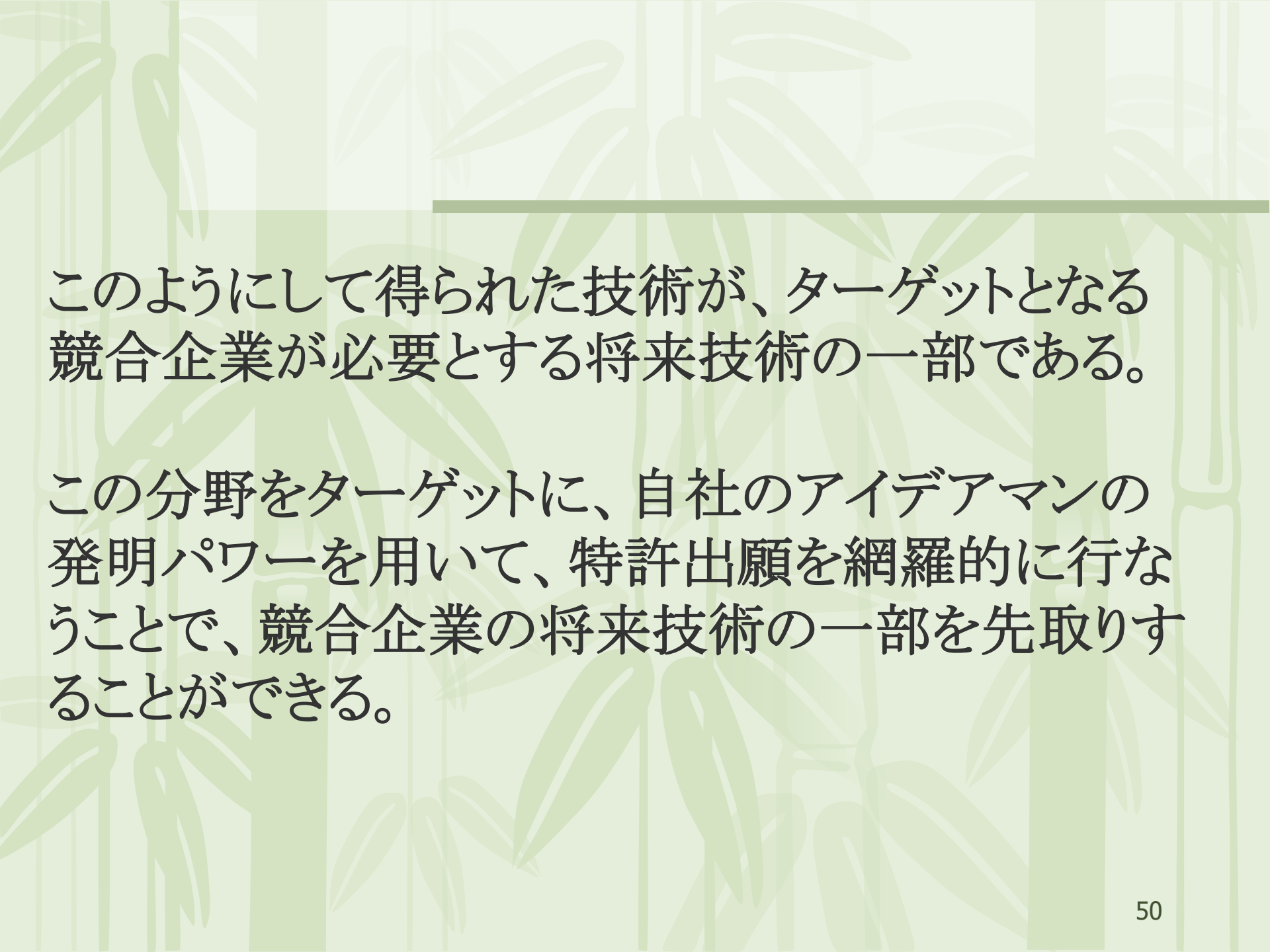
また、競合する代替技術との比較は必要だが、コストに基づいた比較をするのではなく、技術の原理からくる限界や特性の比較をすべきである。

❖ 第2節 競合企業の将来技術の特許権を先取りする方法

現時点においてその競合企業が、その商品カテゴリーでの競争のポイントとしている重要技術(核技術)を抽出する。

次に、その核技術を基礎にして、どのような機能をどのような技術構成によって実現する可能性があるのかを、その技術分野の専門家による討議によって抽出していく。

その競合企業の対象商品カテゴリーにおける重要顧客が、その商品カテゴリーについて有するニーズを分析し、そのニーズをより良く満たしたり、そのニーズの発展形を満たすためには、核技術から発するどのような技術が重要であるかを把握する。

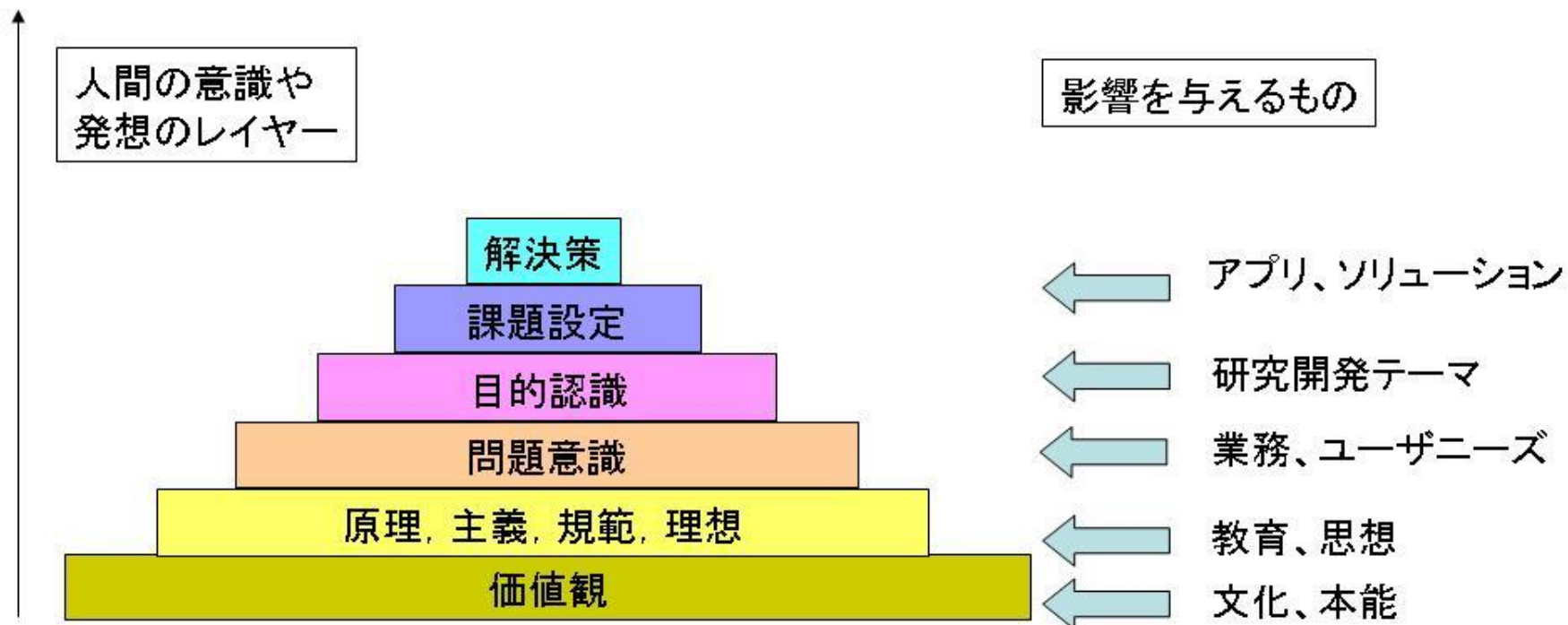


このようにして得られた技術が、ターゲットとなる競合企業が必要とする将来技術の一部である。

この分野をターゲットに、自社のアイデアマンの発明パワーを用いて、特許出願を網羅的行なうことで、競合企業の将来技術の一部を先取りすることができる。

❖ 第3節 基本発明を行なう方法

1. 下位のレイヤーに変革を生む発明の方が権利範囲や適用範囲の広い基本特許になりやすいが、下位のレイヤーの変革には大きな精神的な突破力が必要。
2. 発明を抽出したら、上位概念化表現するという方法以外に、その発明が変革するレイヤーを認識し、さらにその下位のレイヤーへの突破を試みるべきである。



例) 混沌を悪とする価値観を変革して、混沌の価値を引き出すカオス理論が生まれた

発明が生まれた場合、その発明がどの階層の殻を打ち破ったものなのかを認識し、さらに考察して下位の階層の殻を打ち破れないかと努力をしてみる必要がある。

すなわち、自分の発想がどのような暗黙の前提を基礎にしているのかを確認することが、精神の殻を認識することになり、その認識がその精神の殻を打ち破ることにつながる。

私の思う精神の殻を打ち破るコツは、次のとおり。
集中思考と瞑想思考を交互に繰り返すと、良い。

1. 素直な心
2. リラックスした心
3. さまざまな人による異なった観点や情報を読書や会話の中から得て、それに刺激を受けること
4. 定説や常識にとらわれず、物事の本質を探究しようと、長期にわたって集中思考すること

第5章 特許戦略立案能力向上のための修練の方法

修練の考え方

(1) 特許戦略立案のための各種の手順は一定不変のものでもなく、絶対的に正しいものでもないが、進歩し発展していくための基盤として保持し、組織能力の一部として更新していくべきである。

(2) 間違っているとしても良いから、あるべき姿、将来像などの**イメージを持つこと**が重要である。

そのようなイメージがなければ、仮説設定もできないし、問題抽出も将来予測もできないし、事実を示す断片的な情報を組み合わせて全体像を把握することもできない。

間違っていたり妥当でないイメージは、仮説・検証の中で修正されていくが、イメージがなければ何も始まらない。

イメージを持つ能力の獲得には、後述の「構成、効果と事業の相互想定訓練」であるHisano Methodが効果的である。

(3) 事業や技術に関する戦略も、特許戦略も、環境の変化や競合との競争の中で、顧客価値を優位に提供するように合理的に変化させていかねばならない。

何らかの定義・趣旨・規則・手順を記憶してそれを実行すれば成功するというものではないし、前例踏襲・横並びでは成功しない。

後述の「発想の自由度を高める訓練」が重要である。

❖ 第1節 調査・分析の能力の修練

1. 調査・分析の目的と手順と方法

【調査・分析の目的】

調査対象の事業の顧客価値と、その顧客価値を実現するための重要機能の枠組みである主戦場を適切に設定し、事業と技術と知財の観点から主戦場における現状と到達すべきポジションと、現状からそのポジションへのルートと、ルートを進み必要なポジションを確保する方策を示す。

【手順】

①対象事業の、市場での「顧客価値」に優先順位を付ける。



②優先順位の高い顧客価値の実現に直接または間接に必要と思われる機能とその顧客価値との間の因果関係構造を明確化する。



③明確化された因果関係構造に基づいて、優先順位の高い顧客価値の実現に大きく貢献する重要機能を1個以上抽出する。



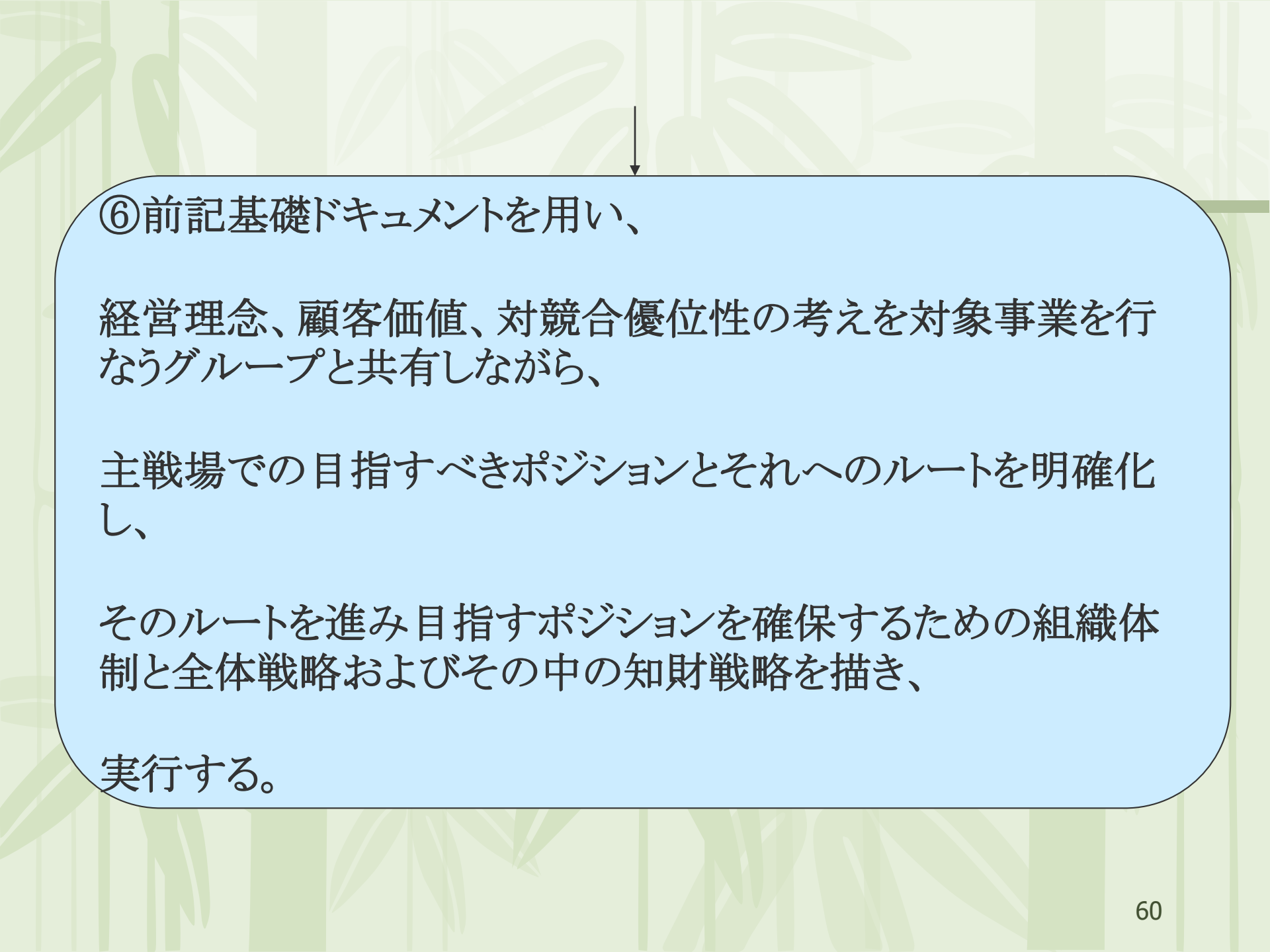
↓

④上記で抽出した重要機能を中心に機能を組み合わせて、その優先順位の高い顧客価値を商品またはサービスを通じて提供する競争が行なわれる主戦場を明確化し、その主戦場で顧客価値を優位に提供するための「技術およびビジネスモデルの構造」を記述する。

↓

⑤前記の「技術およびビジネスモデルの構造」に加えて、重要な特許権の記述および特許出願の件数分布と、当該主戦場でのプレイヤー（顧客、競合、自社、パートナーなど）の活動内容を主戦場の上で重ねて記述し、事業・技術・知財の全体戦略の立案のために、状況を記述した基礎ドキュメントとする。

↓



⑥前記基礎ドキュメントを用い、

経営理念、顧客価値、対競合優位性の考えを対象事業を行なうグループと共有しながら、

主戦場での目指すべきポジションとそれへのルートを明確化し、

そのルートを進み目指すポジションを確保するための組織体制と全体戦略およびその中の知財戦略を描き、

実行する。

【方法】

(1) 基本的に、前記【手順】の各ステップにおいて、次の事を行ないながら、具体的で役立つ情報をドキュメント化して蓄積し、更新していく。

①概略調査



②概略調査に基づいた仮説設定



③設定した仮説に基づいた仮説検証と周辺調査のための詳細調査



④詳細調査に基づいた事実情報と知見の集積および仮説修正と新たな仮説設定



⑤必要に応じて、①から④の各段階に戻る。

(2) 基本的に【手順】の各ステップでは、次の3つの観点を入れながら、調査・分析を行なう。

①過去・現在・将来という時間軸上の変化のイメージ、

②対象事業の業界と周辺の業界、グローバルな産業構造、

③対象企業の強みと弱みなど

2. 修練の方法

(1) 複数の情報を組み合わせる：

複数の情報を組み合わせて、対象の実態を示す情報を得るという事を常に実行し、情報収集分析の能力を高める。

(2) 対象に対する最適化活動をしているものに注目：

対象の情報を直接に得ることが困難な場合、対象に対して最適化した活動をしているものの情報から、対象の情報を推定するという観点も用いて、情報源の幅を増やす。

(3) 日常の特許業務でも常に修練：

日常の特許業務に、調査・分析の手順と方法を適用することで修練のチャンスを増やす。

3. 特許業務の中で修練する方法の具体例

(1) 複数の情報を組み合わせ、対象の実態を示す情報を得る

①補正案作成前での侵害情報収集：

特許の中間処理において、請求項の補正案を作成する前には補正前の請求項の権利範囲内に入る製品の情報を、インターネットによって得られる情報を初めとしたさまざまな情報源からの情報を組み合わせて把握する。

②侵害製品をカバーするための補正や分割：

すなわち、侵害摘発を行ない、できるだけ多くの侵害製品または侵害可能性のある製品をカバーするような請求項を権利化するように補正や分割出願を実行するのである。（参考：北川氏のケース）

③侵害情報収集の低コスト化：

低コストに特許権の行使先候補を抽出する手順（参考書籍の第4章）を習得することで、組み合わせる対象の複数の情報を低コストで素早く入手できるようになる。

参考：北川氏のケース

北川氏は、発明者兼共同出願人として、常に類似分野の他社ソフト製品の機能を監視し、明細書に記載の発明と同一の機能を有する他社製品が発生すると、その製品をカバーする請求項を補正や分割出願などで特許権とする努力を十数年継続した。

CADソフトを手がけるデザイン・クリエイションは12月4日、同社従業員北川啓司氏およびオムロンと共同で、3者共有ソフトウェア特許の一部を、日本で初めてオンライン知財オークションを利用して、米国企業へ売却したと発表した。

(中略)

売却した特許権は、米国特許**USP6768501**とそのファミリー特許(ディスプレイ上のマンマシンインタフェース技術に関するソフトウェア特許)で、発明者はデザイン・クリエイションの北川啓司氏とオムロンの谷郁夫氏。

出典： 2006年12月6日の「知財情報局」の**IP-NEWS**

(2) 対象に最適化しているものの活動を観測して対象状態を推定する。

対象事業領域の業界雑誌の目次の構成、記事の表題で多用されているキーワードなどは、業界全体の関心の動向に最適化して、その業界で多数の読者を得ようとしている。

したがって、業界雑誌の時系列分析による業界での主戦場やプレイヤーの動向の概要を把握するという修練を行なうこともできる。

（３）日常の特許業務に、調査・分析の手順と方法を適用することで修練のチャンスを増やす。

前記の【手順】で示した①から④での調査・分析を自分で行ない、そこから得られる次のA～Eの情報を可能な範囲で、担当する特許出願の明細書における背景技術の欄に、記述する。

- A. 優先順位の高い顧客価値
- B. 機能とその顧客価値との間の因果関係構造
- C. 優先順位の高い顧客価値の実現に大きく貢献する重要機能
- D. 競争が行なわれる主戦場
- E. 主戦場での勝敗に大きく寄与する技術およびビジネスモデルの構造

理想的な内容とまではいきませんが、この方法による修練の実行例として、参考に次の特許番号の特許公報における【背景技術】の欄を、後で読んでみてください。

特許3877167号

特許3877167の【背景技術】の欄に記載されている内容

A. 優先順位の高い顧客価値：

空コンテナの扉や壁を不正に開けることを監視できること

B. 機能とその顧客価値との間の因果関係構造：

①荷主のいない空コンテナについては、荷主の信用性を用いてはコンテナの危険性は評価できない。

②シールがコンテナの外に取り付けられている場合には、同型のシールを用意しておきコンテナの扉を不正開閉した後に、用意したシールと入れかえる準備も容易である。

③コンテナの内部にドア開閉センサを設けても、センサの設置位置が一定であると、センサに感知されないコンテナの壁や天井や扉の部分を切断されて、侵入されてもそれが検知できない。

④コンテナの扉の開閉のみを監視している場合には扉以外からの侵入を検知できない。

⑤コンテナを監視するシールは既存のコンテナにも、専門家でなくても簡単に取り付けられるものでなければならない。

C. 優先順位の高い顧客価値の実現に大きく貢献する重要機能：

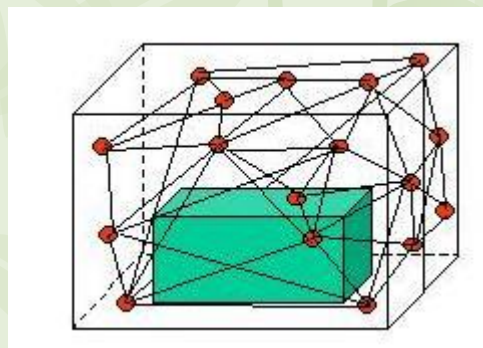
コンテナの内側でコンテナの扉や壁を監視するインサイドシール機能

D. 競争が行なわれる主戦場:

- ①コンテナの外からコンテナのシールの設置位置を検知されない機能
- ②既存のコンテナにも、専門家でなくても簡単に取り付けられる機能

E. 主戦場での勝敗に大きく寄与する技術およびビジネスモデルの構造:

主戦場として抽出された機能を中心として表現された諸課題を各従来技術が解決しているかどうかの状況表。



❖ 第2節 予測能力と応用展開能力の修練

特許業務では、たとえば次のような疑問を持ち、その疑問に対して、何らかの方法で未来予測をして回答を獲得していくことが必要となる。

- ①ある商品分野において、どのような機能をユーザは注目するようになるのか？
- ②ユーザが注目する機能をどのような技術で実現すると、競争力が得られるのか？
- ③競争力が得られると思うその技術は、その機能においてどこまでの性能を達成できる潜在力を持っているのか？
- ④自分たちは、その注目した技術に関して、世界一のレベルを実現できるのか？
- ⑤さらには、その技術を独占するか、自由に実施できるための特許権を自分たちは確保できるのか？

日常の特許業務の中で、予測能力と応用展開能力を向上させる修練となるものに、

「発明のふくらまし訓練」

「構成、効果と事業の相互想定訓練」がある。

また、「発想の自由度を高める」ことが、有効な特許戦略の実践には必要である。

● 発明のふくらまし訓練の方法:

【上位概念化と下位概念化】

発明となりそうなアイデアを簡単な数行の文章で表現してみて、その文章の中のキーワードを、まずは上位概念化して発明を把握してみる。

上位概念化することで、発明の本質が鮮明になってきたら、他のキーワードについても上位概念化してみる。

このようなプロセスの中で、上位概念化したキーワードのいくつかを、別の下位概念にしてみて、アイデアのイメージを具体化してみる。

このようにして、発明が概念空間の中で膨らんでいく。

【アイデアの背後にある暗黙の前提を打ち破る】

1. 発明となりそうなアイデアを簡単な数行の文章で表現してみる。
2. 次に、その文章には表現されていない暗黙の前提の自問自答する。

暗黙の前提の自問自答を起点とした、ふくらまし

ステップ1: 次のような「暗黙の前提」を抽出する。

- ①そのアイデアの目的、
- ②アイデアが前提としている技術的な原理、
- ③アイデアの裏に潜む思考上の論理、価値観など

ステップ2: 抽出した暗黙の前提としていた事項の観点から見て、他のアイデアは無いのかを検討する。

ステップ3: 前提としていた事項を上位概念化したり、修正してアイデアを再度、練る。

【技術進化の法則の適用】

技術の進化には次のような法則があると考えるので、発明となりそうなアイデアにその法則を適用してみて、進化した先の技術を予測して、アイデアをふくらませる。

- (1) 同種のものの複数個の結合や同種の複数のものの共同動作の方向への進化(例:シングルプロセッサからマルチプロセッサへ)
- (2) 異種のものとの結合の方向への進化(システム化)
- (3) そのものの内部の情報、エネルギー、物質の流れの進化(知能化、高効率化、高信頼化など)
- (4) そのものの機能や性能をより良く活用したり発揮させるために外部に設けられる補助機能の豊富化

(参考書籍の第10章に他の手法も記載)

● 構成、効果と事業の相互想定訓練

Hisano Method

- (1) 請求項をもとに、その請求項の発明で実現できる「発明の効果」を想定して示す。
- (2) 請求項と、その請求項記載の発明で実現できる「発明の効果」をもとに、その発明の効果を達成できる他の請求項を想定して示す。
- (3) 「発明の効果」をもとに、その発明を実施することで可能となると
思われる商品やサービスの事業を想定して示す。

● 発想の自由度を高める訓練

- ❖ 例えば、知財業界人の思考に大きな影響を与えている青本（工業所有権法逐条解説）等で学んだ各種の定義・趣旨の枠組みを超えて、多様な観点で知的財産を把握できるようにする。

質問：
発明とは？



回答： 自然法則を利用した技術的思想の
創作のうち高度のもの

例えば、上記の回答以外に次のような回答も発想できるようにする。

「発明とは技術者の夢と汗の結晶です」という回答、

「発明とは文明という巨大建造物を構成する部品です」という回答

質問：請求項
の役割とは？



回答：
権利書としての役割である。

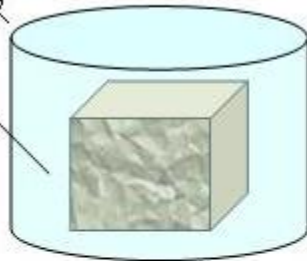
例えば、上記の回答以外に次のような回答も発想できるようにする。

- ①「請求項は技術的な課題を解決するための解決手段の知識としての役割を持つ」という回答。
- ②「請求項は技術や製品の結合のパターンを示し、技術提携や事業提携の触媒となる役割を持つ」という回答。
- ③「請求項を知識および触媒として活用できるデータベースは、知財立国の基盤の役割を持つ」という回答。

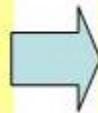
例えば、請求項の役割を、目的に応じて多様に把握できるように、発想の自由度を向上させることも必要。

従来の請求項

技術を囲むフェンス

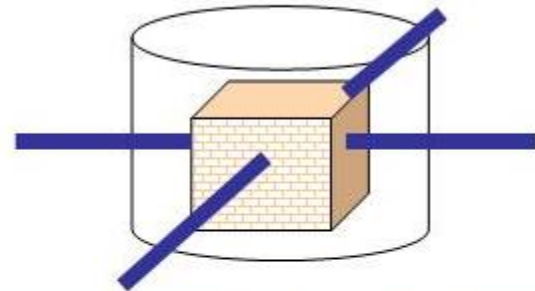


「技術的立ち入り禁止区域」を表現して、他者による技術使用を排除する機能を基本としている。



市場や技術を取り合うだけで付加価値を産まないゼロサムゲーム

技術リンク付きで明瞭な請求項



「権利を確保した技術」を表現するとともに、結合すべき他の技術を示すリンクを持つ。



技術や製品の結合で新たな付加価値を産むプラスサムゲーム

❖ 第3節 戦略思考能力の修練

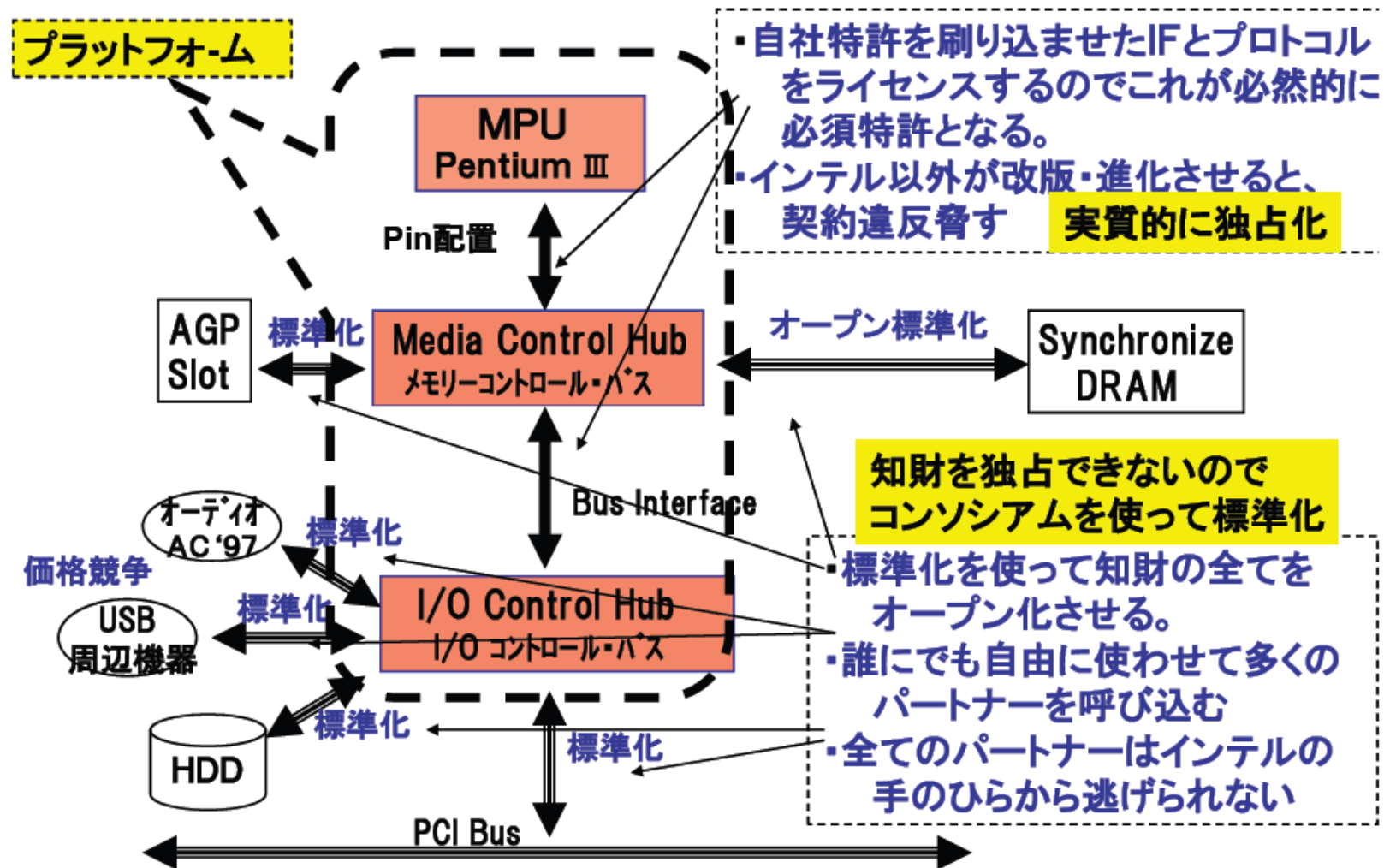
市場や産業分野の形成と発展における、価値の源泉又は価値が市場に広がるためのキーポイントとなる部分を予測し、その支配を持続する仕組みを形成し維持することが戦略の要である。

このような戦略を、対象企業の事業について検討して、その対象企業の適切な人と討議することを繰り返す。

また、戦略パターンを書籍や論文などで学び、考察する。

【戦略パターン1】 メーカーでのプラットフォーム戦略の場合

知財と改版權を武器にしたオープン領域の支配構造



東京大学:小川紘一

標準化を事業戦略に取り込む仕掛け一覧

利益の源泉構築に向けた仕掛け

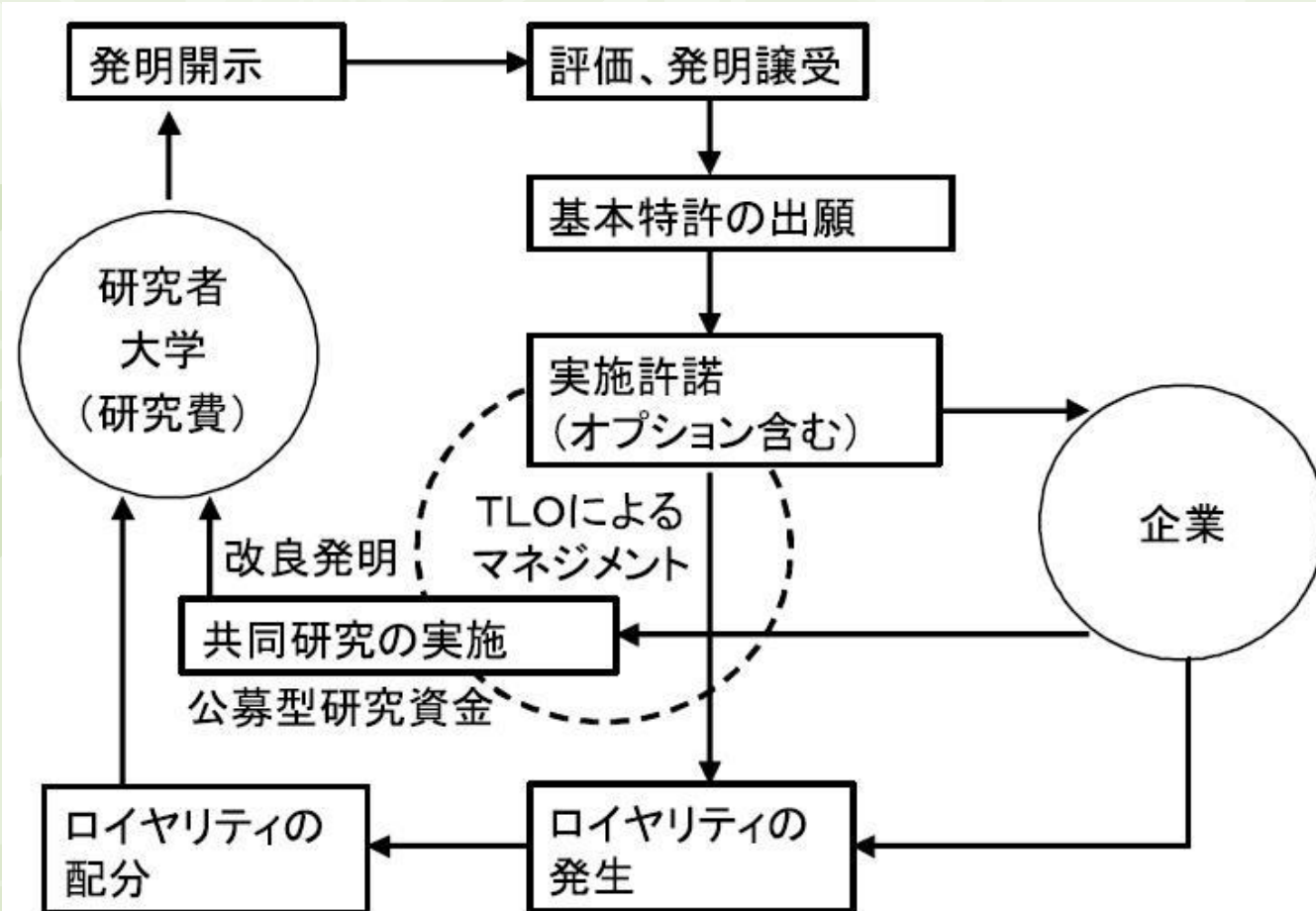
1. 自社コア技術・基幹部品の
 - ①内部:ブラック・ボックス化
 - ②外部:インタフェースのオープン化
2. 自社コア技術と知財を核に、
 - ①標準化+M&Aで
統合型プラットフォーム構築
 - ②知財の封じ込めと強力な
ポリス・ファンクション
3. コア技術・基幹部品を中核に
プラットフォームの構築
 - ① 一部をオープン・インタフェースに
して業界イノベーションをプラグイン
 - ②ロードマップを主導して業界R&D
を自社R&Dに活用
4. オープン環境の標準を主導し、
 - ①自社の付加価値を顧客へ届
ける仕組みとチャネルを握る

完全オープン・インタフェース

早期の大量普及に向けた仕掛け

1. オープン環境の国際標準化
 - ①市場創出のパートナーを多数集めて
大量普及の経営環境構築
 - ②技術開発投資・マーケティング投資を分担
2. ネットワーク外部性の構築
 - ①初期の電話、FAX, VTR,
 - ②PC, CD-ROM, 2GのGSM, CDMA
3. インストール・ベースとの互換性
 - ①CD-R/RW, ROMと記録型の双方向互換
 - ②2.5GのGSM, 3GのCDMA,
4. ブリッジ外部性の構築(相山)
 - ①メモリー・カード、DVDプレイヤー・レコーダー
 - ②複合Active半導体部品
5. 戦略的な価格政策・知財開放
-Linux、ICタグ(ミュチップ)、QRコード、XML,
6. 政策的な補助金
一国の長期的視点による導入呼び水政策

東京大学ものづくり経営研究センター:小川紘一



戦略的共同研究マネジメントモデル

出典: <http://www.tuat.ac.jp/~crc/old/ronbun0312vol1.PDF>

TLOにおける戦略的共同研究マネジメントモデル

おわりに

参考書籍：

特許戦略論 ～特許戦略実践の理論とノウハウ～

久野 敦司（著） 出版社：パレード

謝辞：

私に「事業特許統合戦略」というテーマを与えてくださった大八木雅之さん、特許戦略工学の研究でお世話になりましたSMIPSの皆さん、私の修士課程在学中だけでなく修了後も指導いただきました金沢工業大学大学院知的創造システム専攻の先生方に感謝申し上げます。また、このテキストの作成の機会を与えてくださった日本弁理士会 研修所 平川明 弁理士に感謝申し上げます。最後に、私を常に支えてくれている妻と二人の娘に、ありがとうと言いたいと思います。

連絡先：

ひさの
久野

あつし

敦司（1級知的財産管理技能士）

E-mail: patentisland@hotmail.com

Web: <http://www.patentisland.com>