

知的財産ポートフォリオに基づくライセンス戦略による事業への貢献

ライセンス第1委員会
第2小委員会*

抄 録 「経営に資する知的財産戦略」の名の下「経営・研究・知的財産部門の三位一体戦略」が不可欠といわれる中で、知的財産部門が事業戦略の策定に参画していくことの実体的な意味は、経営部門、研究部門によりイメージされた事業戦略に対して、知的財産面から評価すること及びこの評価結果に基づいてコンサルテーションを行うことである。当該評価及びコンサルテーションを行うためには、知的財産戦略とりわけライセンス戦略がどのように事業戦略の達成に貢献するかの“事業貢献メカニズム”を理解していなければならない。当小委員会では知的財産ポートフォリオとライセンス戦略との関連性について典型的な4タイプの事業戦略からアプローチし、“事業貢献メカニズム”を分析するとともに、より具体性のある応用仮想事例についての検討を行った。

目 次

1. はじめに
2. 事業戦略策定への参画
3. 個々の事業戦略に応じたライセンス戦略
 - 3.1 ライセンス戦略の事業貢献メカニズム
 - 3.2 市場を独占する事業戦略の場合（独占戦略）
 - 3.3 市場に新規参入する事業戦略の場合（参入戦略）
 - 3.4 市場から撤退するあるいは市場への参入を断念する場合（投資回収戦略）
 - 3.5 市場を拡大する事業戦略の場合（市場拡大戦略）
4. 事例紹介
 - 4.1 事例1（新型乾電池）
 - 4.2 事例2（燃料電池車）
5. おわりに

1. はじめに

「経営に資する知的財産戦略」の名の下、「経営、研究、知的財産部門の三位一体戦略」という言葉が使われるようになってから数年が経

つ。この大命題に対して、これまで数々の論説等により多面的な検討がなされてきており、それらの中には、『知的財産ポートフォリオの精査・評価が先ずありき』で知的財産部門が経営部門、研究部門に先行して事業戦略の策定を先導するもの、あるいは、『事業収益に貢献すべし』との立場から特許ライセンス収入獲得に走るもの』がしばしば見受けられた。

しかしながら前者については、事業戦略は本来、市場、商圈、生産力、営業力、将来性、収益性、成長性、ブランド力、トレンド等に基づいて決定されるものである。保有する知的財産ポートフォリオもその重要な一つの要素ではあるが、事業の方向性を定める決定打になるとは限らない。ゆえに、知的財産部門が事業戦略の策定を先導することが全てのケースに当てはまるわけではない。

後者については、経営陣の多くが知的財産部

* 2008年度 The Second Subcommittee, The First License Committee

門に第一義的に求めているのは、安定した事業環境とリスクヘッジ、すなわち安心してビジネスができる環境を整備、維持するということがあり、特許ライセンス収入を得ることを第一に期待してはいない。特許ライセンス収入は、市場拡大（需要に対する供給確保）、顧客層からの要求により侵害者に対して差止請求権を行使できない場合の次善策、購入価格を下げるための調達先への他社販売承諾などの結果である。収入を得ること自体は否定されるものではないし、一定の条件下では事業戦略の一つとして存在し得るが、そのみに注目することは適切とはいえない。

2002年の知的財産戦略大綱¹⁾により知的財産が以前に比べて重要視されてきたとはいえ、知的財産部門の本来の存在意義は、「事業戦略の実効に貢献する」ことであり、経営部門、研究部門の上位に立ちこれらを先導する立場とは必ずしもいえないし、また知的財産戦略の実行をもってすればただちに事業戦略が達成されることも限らない。

知的財産部門の立場から「三位一体戦略」の意味を考えるとそれは「知的財産部門の事業戦略策定への参画」ということになる。本稿では、実体として考えられる「めざすべき三位一体戦略」とその内にある「事業戦略策定への参画」の位置づけを確認し、数ある知的財産戦略²⁾のうち知的財産部門が能動的に活動することができ、また事業戦略実効への貢献に最も直結すると考えられる「知的財産ポートフォリオとライセンス戦略³⁾との関係」にフォーカスし、「事業戦略策定に参画」していくことの意味を考えていくこととする。

2. 事業戦略策定への参画

通常のライセンス契約締結フローがそうであったように、これまでは事業戦略が確立された後に知的財産ポートフォリオが精査・評価さ

れ、その結果に基づいてライセンス戦略が実行されてきた。三位一体戦略というからには、事業戦略が固まった後からライセンス戦略を立案するのでは遅く、経営部門、研究部門とともに知的財産部門が事業戦略の作り込み作業に携わっていないといけない。具体的には、経営部門、研究部門が持つ戦略イメージに対して、知的財産ポートフォリオを背景にアドバイス、フィードバックを行い、戦略策定の見直しを要求していくことになる。

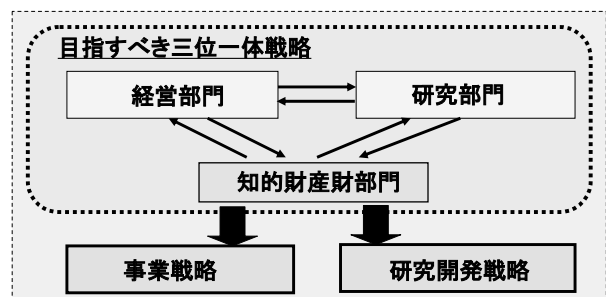


図1 目指すべき三位一体戦略

こうした中で「知的財産部門の事業戦略策定への参画」を考えると、まず経営部門、研究部門がイメージし期待する事業戦略の構想（まだ固まってはいない）が存在する中で、これを知的財産面から評価すること及びこの評価結果に基づくコンサルテーションを行い、当該事業戦略を確立するための役割を担っていくことこそ実体的な参画であるといえる。様々な知的財産戦略のうち知的財産ポートフォリオとライセンス戦略に焦点をあてた場合、その内容は具体的には、

- (I) 知的財産ポートフォリオに照らした当該事業戦略の実現に貢献するためのライセンス戦略の選定
- (II) 当該ライセンス戦略を実行するにあたっての経営部門、研究部門の牽引

ということになる。そして知的財産部門スタッフがこの評価及びコンサルテーションを行うた

めには、ライセンス戦略の実行がどのように事業戦略の実効に貢献していくかのメカニズム（“事業貢献メカニズム”）を理解していなければならない。

3. 個々の事業戦略に応じたライセンス戦略

3.1 ライセンス戦略の事業貢献メカニズム

先ず事業戦略の策定段階において、製品の将来像と世の中の動向とに基づき事業成功の期待値が展望される。続く遂行段階において、その達成に向けた諸活動が実行される。ライセンス戦略がこのような事業戦略の実効に貢献するメカニズムを、(I) 知的財産ポートフォリオの「活用手段」、(II) 「活用手段」を講じることによって発揮される「機能」、(III) 「機能」が発揮されることによってもたらされる「効果」にブレイクダウンして説明する。

図2の左側の流れは、事業戦略の遂行段階において知的財産部門によるライセンス戦略の実行が事業戦略の実効に貢献していく過程を示している。知的財産ポートフォリオはその活用形態によってさまざまな複数の機能を発揮する。例えば、独占排他権を行使して差止めを行うなどの「活用手段」を講じることによって、競合の参入を阻止・抑制するなどの「機能」を発揮する。しかるのちに、事業の優位性や安定性な

どに直接貢献できる「効果」がもたらされる。

一方、事業戦略策定に知的財産部門が参画する場面では右側の流れを辿ることになる。先ず期待値たる事業戦略イメージが立案されたならばその事業戦略の実効に求められる「効果」を的確に認識しなければならない。次にこの「効果」をもたらすためにはどのような「機能」が発揮されるべきなのかを列挙して分析する。さらに、それぞれの「機能」を発揮させるために、「活用手段」の選択肢の中でどれを講じるのが適切であるかを検討する。このような思考プロセスを採用することにより、ライセンス戦略の事業貢献メカニズムが明確になる。

以下、典型的な4種類の事業戦略の類型（独占、参入、投資回収、市場拡大）を取り上げて、それぞれの場面でのライセンス戦略の事業貢献メカニズムを「活用手段」「機能」「効果」の側面から考察し、この思考プロセスの理解を深めていくことにする。なお、理解を簡単にするため知的財産ポートフォリオは特許ポートフォリオに特化して話を進める。

3.2 市場を独占する事業戦略の場合（独占戦略）

(1) 事業戦略の概要

この事業戦略は、「先発メーカーが、市場シェアの大半を獲得しそれを維持していく」というものである。この先発メーカーは、当該技術分野の基本特許⁴⁾を取得し、改良技術など周辺特許についても強力な特許ポートフォリオを形成し、他社を大きくリードしている。

(2) ポートフォリオの機能発揮による効果

この事業戦略においては、製品市場を牽引するため、基礎研究を早い段階から他社に先駆けて実施し、当該技術分野における基本特許を複数出願・取得している。また、試作、実証試験を繰り返し行い、改良技術、代替技術について

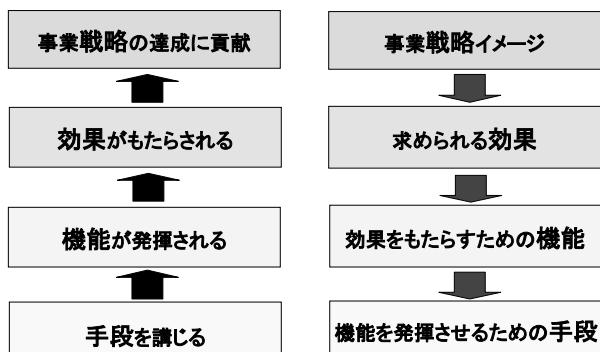


図2 事業貢献メカニズム

も時間をおかずに出願・権利化することにより、特許ポートフォリオを強力なものとしている。

競合他社がこの技術分野の製品を製造販売するにはこれらの特許権を侵害しないようにすることが必要となり、技術的、事業的に参入するための大きな障壁となる。この結果競合他社の市場参入を阻止・抑制するという「機能」が発揮され、市場における自らのシェアを維持し現行のビジネスを保護することができるという「効果」がもたらされる（図3）。

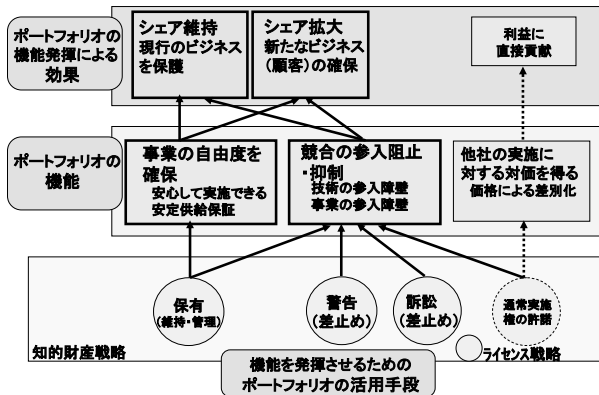


図3 独占戦略の事業貢献メカニズム

また、強力な特許ポートフォリオを保有（維持・管理）することにより、自社の事業の自由度を確保し安心して実施できるという「機能」が発揮されることによって、安定供給が保証できることからシェアの維持や拡大に寄与できる。すなわち、強力な特許ポートフォリオが抑止力となって競合他社に権利行使を躊躇させることが期待できるし、仮に競合他社から権利行使を受けた場合であっても、自社の強力なポートフォリオを活かしてクロスライセンスに持ち込むなどの手段を採ることができ、製造販売の差止めという、事業にとって最悪の事態は回避できる可能性が高い。

(3) ポートフォリオの活用手段

前述した「機能」を発揮させるための「活用手段」を考察する。

第一に、競合他社の参入を阻止・抑制するために権利行使を積極的に行い、自社特許の侵害については、「警告（差止め）」、「訴訟（差止め）」といった手段を有効に活用し、「競合他社へはライセンスを行わない」戦略を採用する。また、このような積極的な権利行使を行わず、強力な特許ポートフォリオを「保有（維持・管理）」しているだけでも、競合他社が自ら権利を回避する努力を行うことによって参入が遅れたり、参入を断念したりすることが期待できる。

第二に、「自社のビジネスに影響のない範囲（地域、製品分野）を限定し」、あるいは「価格面において競争力が生じる程度の実施許諾料を課し」ライセンスを行うという手段を状況に応じて講じることも有効である。

3.3 市場に新規参入する事業戦略の場合（参入戦略）

(1) 事業戦略の概要

この事業戦略は、「後発メーカーが、既に成長または成熟している製品市場に新たに参入し、その市場内での一定のシェアを獲得すると共に維持していく」というものである。基本特許は既に先発メーカーに取得されており、この後発メーカーが新たに市場参入するには自社の特許ポートフォリオが相対的に弱い。

(2) ポートフォリオの活用手段

既に成長または成熟している製品市場へ安全に参入していくためには、その製品を適法に製造し、販売することを可能にする必要がある。

先発メーカーが保有する特許発明を適法に実施することができない場合、当該特許権を侵害しない技術を保有しているか新規に開発することがない限り、新たな製品市場への参入を行うこ

とができない。このため、当該特許発明を適法に実施する権利を確保することは、この事業戦略においては重要な要件となる。この適法に実施する権利を確保するための手段としては、第一に先発メーカーが保有する特許権のライセンスを受けることが考えられる。ライセンスの態様としては、(Ⅰ) 特許権を保有する者から一方的にライセンスを受ける、(Ⅱ) 自社の保有する特許権を相手方にクロスライセンスする、(Ⅲ) 複数の先発メーカーが自ら保有する特許権によりパテントプールを構成している場合そのパテントプールからライセンスを受ける、などがあり得る。

第二に事業撤退等を検討している先発メーカーがいる場合には、ライセンスを受けるのではなく、その先発メーカーが保有する特許権自体を譲り受けるという手段も採り得る。

ライセンスや譲渡を受けた権利も自社の権利であり特許ポートフォリオの構成要素であるから、上記のような手段を採ることにより、既に保有する自社の特許権とともに、新規に参入を図る製品に関する自社の特許ポートフォリオを質・量ともに充実させることが可能になる。

(3) ポートフォリオの機能

上記活用手段を講じることにより、新たに参入する製品市場における事業活動について一定の自由度を確保することができ、また先発メーカーが保有する基本特許にかかる発明を適法に実施することが可能になるため、先発メーカーの特許権による事業阻害の可能性を懸念することなく、安心して事業を継続することが可能になるという機能を発揮させることができる(図4)。

(4) ポートフォリオの機能発揮による効果

上記機能発揮の結果、新たに参入する製品市場でのシェアを獲得し、また獲得したシェアを維持することに貢献するという効果をもたらす

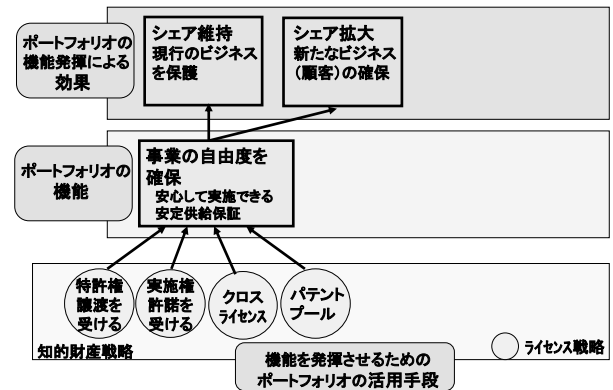


図4 参入戦略の事業貢献メカニズム

ことになる。

3. 4 市場から撤退するあるいは市場への参入を断念する場合(投資回収戦略)

(1) 事業戦略の概要

この事業戦略は、「製品市場から撤退する際、または研究・開発は行ったものの市場参入までは至らなかった際に、それまでに構築してきた特許ポートフォリオを活用して、ライセンス収入又は譲渡収入などの直接収入を得ることを重視する」というものである。

(2) ポートフォリオの機能発揮による効果

本戦略を採る事によって、事業の撤退・再編に至るまでに出版・権利化してきた特許権を活用して、ライセンス収入又は譲渡収入といった直接的な利益を得ることができる。これによって、投資した費用を回収することができ、さらに新規の研究開発に投資することが可能となり、経営に貢献していくことになる。

(3) 機能を発揮させるための手段

上述の機能を発揮させる手段としては、主に「特許権を譲渡する(専用実施権の設定を含む)」「特許権にかかる通常実施権を許諾する」の2通りが考えられる。特許権を譲渡すると、特許権の譲渡対価等の確保ができ他社の実施の有無

に関係なく一括収入を得ることができる。一方、通常実施権を他社へ許諾した場合はライセンス収入の確保が期待できる。ライセンシーの実施に応じて継続的に収入を得ることができ、複数社に許諾することにより高額の収入を得ることも可能である（図5）。

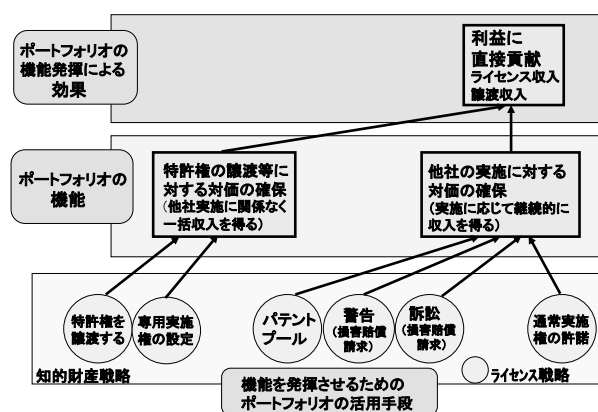


図5 投資回収戦略の事業貢献メカニズム

(4) 本戦略を実行する際の留意点

特許権を譲渡するのか、通常実施権を許諾するのかは、当該事業市場の大小、当該事業に参入している企業数、市場シェアの状況、等によって変わってくるので、状況に応じた判断が求められる。

特許権を譲渡する場合はその権利の価値算定が容易であるため、発明者への報奨についてとりわけ注意を払う必要がある。近年、職務発明にかかる発明者への対価が問題となるケースが発生しているからである。

通常実施権を他社に許諾した場合、これを許諾していない第三者が当該特許権を侵害することがあるかもしれない。その際は、既にライセンス契約を締結しているライセンシーとの公平性を担保するために、その第三者に警告を發し損害賠償請求をすることを検討することが必要となる。

他社に対し、通常実施権の許諾を受けることを勧める際には、他社が自社の別事業に関連す

る特許権を保有しているかどうかを確認する必要がある点に注意すべきである。実施権の許諾についての交渉中に、カウンターとして当該別事業に関連する特許権の提示を受けるのを避けるためである。

また、他社が自社の別事業にとって非常に有益となる特許ポートフォリオを保有している場合は、クロスライセンスすることでその別事業の自由度を上げることも、事業撤退・参入断念時の既存特許ポートフォリオの有効活用といえる。

3.5 市場を拡大する事業戦略の場合（市場拡大戦略）

(1) 事業戦略の概要

この事業戦略は、特定の技術を自社以外にも開放し、市場を開拓・拡大する戦略である。他社の参入を抑止して自社のシェア獲得を狙う独占戦略とは、対照的なポジションに置かれる。

(2) ポートフォリオの機能発揮による効果

近時においては、例えば情報通信に代表されるように、様々な通信機器間において廉価でボーダレスなコミュニケーションの実現が求められている。

このような技術分野では、関連した事業を行っている複数の企業で、技術仕様の統一を図っていく中で、特許を開放し「仲間作り」を進めることが肝要となる。特許ポートフォリオのこの機能が発揮されると、ネットワークの外部性⁵⁾が効果的に作用して、統一化された技術の製品市場が発展的に拡大していくという効果がもたらされる。

この戦略の第二の効果は、いわゆる「仲間」が増えることに伴い、これらの仲間からのライセンス収入の増加も見込まれることにある。一方、特定の部分の技術が手薄であった企業や後発ながらも事業化を望んでいる企業にとって

は、必要な特許権について合理的な条件の下でライセンスを受けられることで、不足している技術を容易に補完して事業に参入できるメリットがある。

また、標準化にかかわらない技術分野でも、他者との協業による新たな技術の開発やビジネスモデルの創出、他の分野等への技術転用など、イノベーションの促進がもたらされ、自社技術をコアとする新たな市場の開拓という効果が得られる場合もある（図6）。

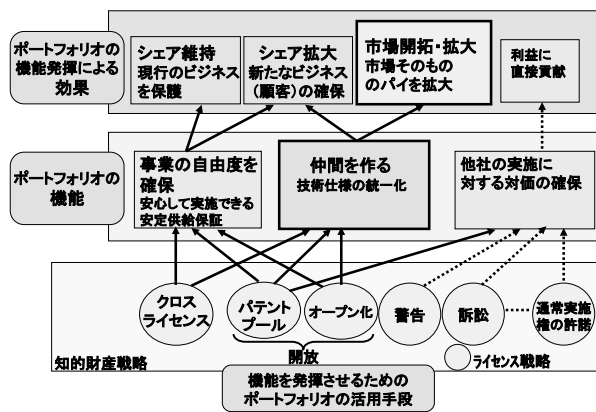


図6 市場拡大戦略の事業貢献メカニズム

(3) 機能を発揮させるための手段

特許ポートフォリオの機能が発揮されるためには、その技術をできるだけ多くの企業に普及させるような方策を講じることが重要となる。

昨今は、パテントプールと呼ばれる特定技術の必須特許のライセンスを管理する管理団体などを組織し、複数の特許権者の特許権をプールして、ライセンスを希望する企業に非差別的な条件の下で許諾する形態が典型となっている。このようなパテントプールによってライセンス条件を策定する場合、ライセンシーに対して合理的・一律的（安定的）なライセンス条件を策定することが、技術の普及を促進する重要な要素となる。しかし、自社が他の企業に先駆けて多額の投資を行い技術開発して形成した特許ポートフォリオを保有している場合には、貢献度

に応じた適正なライセンスの分配を受けられるような条件であることにも留意する必要がある。

また、パテントプール以外でも、特許をオープン化⁶⁾することによって、前述の特許ポートフォリオの効果が得られる場合がある。例えば、未成熟な技術を他社とのアライアンスによって補完し普及させることを意図して、アライアンスに参加する企業間で保有特許を合理的な条件でクロスライセンスしあうことなどにより、市場の開拓・拡大を促進しつつ、事業において先行者としての優位性を得る場合などである。

(4) 本戦略の留意点

本戦略においては、独占戦略との単純比較では市場の拡大によるライセンス収入の増大は期待できるものの、開放された技術については他者との差別化ができないことにより、単位製品・サービスあたりの利幅が減少する可能性がある点に留意すべきである。特許ポートフォリオの開放が市場から歓迎され、市場拡大戦略の実効を導くものであるとしても、この手段を採用することにより自社に利益をもたらすためには、事業の特性や当該事業における自社の総合的なポジション等も十分考慮して、開放戦略と独占戦略とのバランスを取ることが重要である。

4. 事例紹介

前章において典型的な4つの事業戦略におけるライセンス戦略について説明したが、与えられた環境⁷⁾に応じてこれらのライセンス戦略を適切に使い分けることが必要であり、さらには環境の変化に応じてライセンス戦略を変更することも必要である。

そこで仮想事例を設定し、それぞれの局面での適切なライセンス戦略を検討した。なお、本事例では理解を助けるために具体的な社名や製品を記載しているが、これらは架空の社名であり製品である。

4. 1 事例1（新型乾電池）

（1）先発のN社による独占戦略

乾電池の製造・販売を行うニューパワー社（N社）は、従来のアルカリ乾電池よりも寿命が数倍長い新型の乾電池の開発を行っていた。

2010年頃、N社の開発部は特定の電極材料と特定の電解質の組み合わせとによって乾電池の寿命が飛躍的に向上することを発見し、N社はこの技術について特許出願を行った（特願2010-XXX）。N社の経営陣はこの新型乾電池を独占的に製品化できれば大きな利益が得られると判断し、独占戦略を採ることとした。N社の知的財産部は独占戦略を採るためには他社の参入を妨げる強力な特許ポートフォリオを形成することが必要であることを開発部に伝え、開発部と協力して多数の特許出願を行った。

2015年、特願2010-XXXが登録され、新型乾電池の基本特許となった（'123号特許）。さらに多数の周辺特許も取得して強力な特許ポートフォリオを形成した上で、N社は新型乾電池であるX1製品を発売した。

X1製品は従来の乾電池よりも価格は高いものの寿命が飛躍的に向上しているため、従来の乾電池とは異なる市場を形成した。N社の積極的な宣伝により、X1製品の売上は順調に拡大し、今後もさらなる拡大が見込まれた。

（2）後発のG社による参入戦略

N社は独占戦略を採用しているため、N社の知的財産部は新型乾電池市場への参入を凶った同業他社に対して積極的に侵害警告や訴訟などの権利行使を行い、その市場への参入を阻止した。また、同業数社より'123号特許の実施権許諾の要請を受けたがN社の知的財産部はこれを拒絶した。そのためN社は同市場をほぼ独占することができ、大きな利益を上げていた。

N社の同業であるグリーンエナジー社（G社）

は、新型乾電池市場への参入の検討を始めた。検討の過程でG社の知的財産部は'123号特許を始めとするN社の特許ポートフォリオの存在を確認し、同市場に参入するためにはN社から特許権のライセンスを受ける必要があることを経営陣に伝えた。

新型乾電池市場が今後も順調に拡大すると見込まれることから、G社の経営陣は、後発である上にN社に対するロイヤリティの支払いが発生しても一定の利益を上げることができると判断し、新規参入戦略を採って同市場に参入する方針を決め、2015年からひそかに研究開発を始めた。その過程でG社の開発部は、乾電池の電極形状を工夫することによって、乾電池の内部抵抗を低減し大きな電流を流すことができる技術を開発し、特許権（'456号特許）を取得した。

G社では、開発部が製品化に向けた開発を進める一方、知的財産部がN社からの実施許諾を受ける手段について検討を行っていた。具体的には、単純にN社から実施許諾を受ける他に、クロスライセンスによってできるだけロイヤリティの支払いを抑制することも検討していた。

そのころ、N社は新たにX1製品の改良製品（X2製品）を発売していた。G社の知的財産部がX2製品を購入して分解したところ、X2製品がG社の'456号特許を侵害していることが判明した。そこでG社の知的財産部長はN社を訪問して侵害警告を行うとともに、新型乾電池に関連して両社が保有する特許権のクロスライセンスを提案した。

N社は独占戦略を採っていたため新型乾電池に関する特許を他社にライセンスしない方針であったが、すでに発売済みで売れ行きも好調なX2製品が'456号特許を侵害していることが事実であり、設計変更による侵害回避も困難であったため、やむを得ずG社の提案に応じた。N社が基本特許を保有していることに鑑みて、G社がN社に売上の1%をロイヤリティとして支

払う有償クロスライセンス契約を、2018年中頃に締結した。

このクロスライセンス契約により、G社は新型乾電池市場に参入する特許面での障壁を解消した。この頃までには技術面でも参入の準備が完了していたため、G社は2020年に新型乾電池であるY1製品を発売し、新型乾電池市場に参入した。

(3) G社による次世代製品の独占戦略

新型乾電池市場におけるN社の知名度はG社を圧倒していたが、G社の市場参入に伴う価格競争によりN社の利益率は低下した。N社はトップシェアを維持して利益を確保するためにも新型乾電池のコストダウン、品質の改良に技術開発のリソースを投入し、同時に新型乾電池に関する周辺特許の出願・権利化を進めていった。

これに対抗してG社も、新型乾電池の周辺特許の出願・権利化を進め、また新型乾電池の出力増大化に関する特許を保有する大学からその特許を買い取ることで、特許ポートフォリオの充実を積極的に図った。これにより自社の事業を安心して実施可能とするとともに、自社開発技術や大学から導入した技術をテコに、新型乾電池市場でのシェア拡大を目論んだ。また、N社とのライセンス契約の次回更改時には、G社に有利な条件とすることを目指していた。

その一方でG社は2021年から、新型乾電池とはまったく異なる化学反応を用いた次世代乾電池の研究開発に着手した。それまで開発していた新型乾電池Y1製品の改良型では、せいぜい2倍の電池寿命が期待されたに過ぎないが、次世代乾電池はY1製品と出力が同等であるにもかかわらず、100倍の寿命を持つと考えられており、G社社内の一部の研究者が細々と研究をスタートさせたのである。しかし、その化学反応が安定せず、製品化のためには信頼性の面で大きなブレークスルーが必要で、製品化は遅々

として進まなかった。

その間N社は、集中的に新型乾電池の改良に取り組み、X2製品の後継品を矢継ぎ早に投入してきたため、G社のY1製品は思うようにシェアを伸ばすことができなかった。

2022年、この現状に鑑み、G社の役員会では事業方針の転換を決定し、次世代乾電池の製品化を急ピッチで進めるため、10倍の開発費と、優秀な技術者を重点的に投入した。

G社は、N社の持つ特許ポートフォリオによって新型乾電池市場への参入が遅れたという苦い経験を教訓に、次世代乾電池については開発当初から独占戦略を展開する方針を定め、次世代乾電池の基本コンセプトの発想時点から積極的に特許出願を行った。さらに製品開発段階でも、機構、材料などの技術カテゴリー毎に特許ポートフォリオの充実を目指し、開発陣は徹底的に周辺特許出願を行った。

2025年、開発着手から4年に及ぶ試行錯誤の末、G社はついに次世代乾電池Y100製品の製品化に成功すると共に、基本特許（789号特許）を含めた確固たる特許ポートフォリオを構築することができた。G社がY100製品を市場に投入したところ、新型乾電池に比べて数倍高額ながら超・長寿命であるため、コストパフォーマンスが飛躍的に高まり、各家庭に徐々に広がっていった。

2027年、G社の保有する次世代乾電池の特許ポートフォリオはさらに充実していた。この頃にはG社のY100製品を真似た次世代乾電池を販売するメーカーが現れ始めたが、G社は常に市場をウォッチしてそのようなメーカーに侵害警告を行い、次世代乾電池の品質に対する信頼を保つと共に、他社の次世代乾電池市場への参入を妨害した。新型乾電池に比べて高額なため、次世代乾電池市場自体はまだ小さいものの、これをG社は独占した。

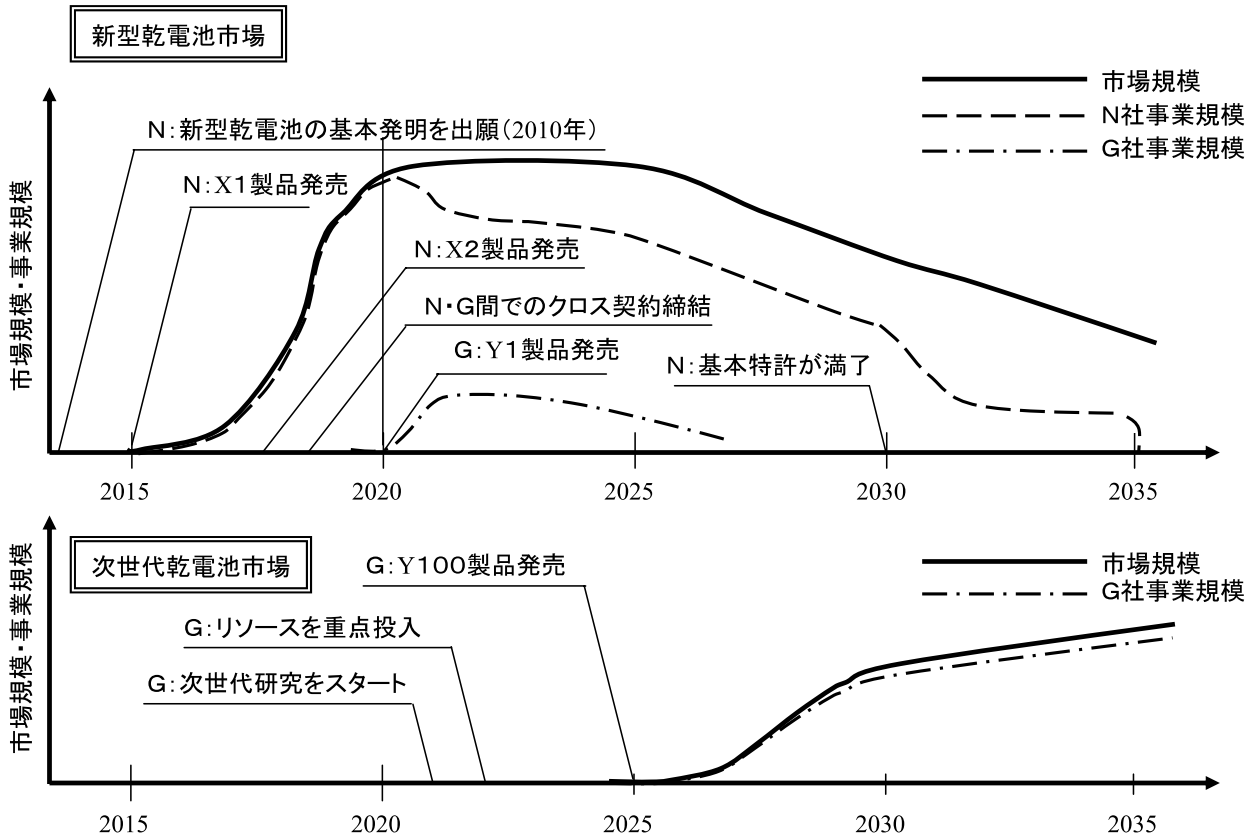


図7 事例1 (新型乾電池市場の変遷)

(4) N社の投資回収戦略

2030年、N社が保有していた新型乾電池に関する基本特許（'123号特許）が満了すると同時に、多数のメーカーが類似品を製造販売し始めた。これによってN社は大きくシェアを落とし、また、価格競争の激化から、N社の新型乾電池で得られる利益は次第に低下していった。

2035年、N社の取締役会では、新型乾電池事業の先行きに赤字転落の懸念を抱き、そうなる前に投資回収戦略を採用することを決定した。事業は撤退したものの、幸いN社には新型乾電池に関する周辺特許が多数残っていたため、これを新規参入メーカーに100億円で一括譲渡することができ、それまでの開発費用を上回る利益を得ることができた。

2030年から2035年にかけて、G社の発売した次世代乾電池Y100製品は、その性能の良さから、新型乾電池に取って代わって順調に市場を

拡大していった。G社はY100製品の改良を行う度に、それに関する特許の出願・権利化を怠らなかった。また、相変わらず新規参入者への特許警告を行うことで、次世代乾電池市場を独占し続けたため、大きな利益を確保することができた。

(5) 本事例の解説

本事例のN社では、独占戦略により一定の期間、市場を独占できたという点でライセンス戦略としては成功している。しかしN社は、独占戦略で作り出した自社優位の期間を有効に活用し次世代の事業を育成することができなかったという点において、事業として成功とはいえない状況に陥った。一方、N社には事業撤退する際に保有する知的財産の売却を通じて得た資金があり、これを新規事業に振り向けることにより将来性のある新たな市場への参入が可能とな

っている。このように、ライセンス戦略上の成功が事業の成功に結びつかない場合もあり、事業での失敗をライセンス戦略でリカバーできる場合もある。知的財産にかかわる者が考えなければならないのは、企業が置かれた各状況に合わせた最適なライセンス戦略を提案することである。

4. 2 事例2 (燃料電池車)

(1) 自動車メーカー「スーペリア社 (S社)」による次世代自動車の開発

地球温暖化が問題となり、なおかつ将来的に石油を始めとする化石燃料が枯渇する懸念から、自動車の製造を手掛けるメーカーは現存するガソリン車に取って代わる次世代の自動車の開発に力を注いできた。

S社は、水素を燃料とする燃料電池車こそ、次世代の自動車としてふさわしいと考え、他社に先駆けて研究開発を続けてきた。主要技術となる駆動系、制御系と併せ、燃料電池の方式についても検討を重ね、その結果、固体高分子形燃料電池 (PEFC) を使用する自動車こそが、本命になり得ると考えたS社は、積極的にこれら技術に関する特許出願を実施し、特許ポートフォリオの拡充を図った。

さらにPEFCの改良を進めた結果、白金の使用量を大幅に削減した上に高い発電効率を達成するA技術の開発に成功した。このA技術が将来事業の鍵となると睨み、積極的に特許出願を行い、基本特許から周辺特許までの充実した特許ポートフォリオを構築した。

プロトタイプの燃料電池車が完成し、官民合同の試験プロジェクトが行われることが決定した。結果はS社の予想どおり成功を収め、PEFCを搭載した燃料電池車の優秀さが認知されたことや、法整備が進んだこともあり、S社は燃料電池車の市場投入のタイミングを図っていた。

(2) 次世代自動車の市場投入に向けた戦略 (市場拡大戦略と差別化技術にかかる独占戦略)

S社は市場調査を行い、どのような戦略で燃料電池車を市場展開すべきか検討を行った。

燃料電池車を市場に投入するにはインフラの整備が欠かせない。燃料となる水素を供給する業者の存在なくしては市場自体が成り立たないし、燃料電池車普及のための環境整備、例えば、税制上の優遇措置やその他官主導による諸政策が必要となる。また、コストの問題もある。いかに環境意識が高まったといえども、コストがかかる上に、メンテナンスに手間がかかる車を真っ先に購入したいと考える消費者は少ないことがわかった。

上記のような様々な要因を検討した結果、S社は、燃料電池車の市場投入には官だけでなく他社も巻き込み、市場を拡大することが必要であると考えた。市場拡大により、コスト削減やインフラ整備の促進が見込まれるためである。

この方針に基づき、どのようなライセンス戦略を採るべきかについて、S社の知的財産部門は事業部、経営陣と協議を行った。もしS社の特許ポートフォリオが低額で開放されれば、他社の参入障壁が低くなり市場拡大には有効であることから、S社の知的財産部門は特許ポートフォリオを低額の実施料で開放することを提言した。

一方、社内には、自社技術の安易なライセンスは、今までの研究開発費が回収できない上、自社の競争力を低下させるのではないかと、この知的財産部門の案を疑問視する意見もあった。そこで、知的財産部門はコスト・性能優位性のあるA技術の特許を除いた特許ポートフォリオを、燃料電池車に限定して低額で開放するという戦略を提示した。

確かに、自社で研究開発した技術を安価に開放するのは、それまでに投資した金額や時間と

照らし合わせてみても割に合うものではなかったが、シェアは低下しても市場拡大により結果的に売上増加が見込まれること、部品等が増産され、結果的にコスト削減が見込まれること、市場拡大により、今まで以上に水素供給業者による水素供給ステーション建設が見込まれる等のメリットの方が大きいと判断した。ただし、今後の自社の優位性確保も必要であると考え、差別化技術としてのA技術をライセンス許諾しない戦略としたのである。

経営会議にてこの戦略が承認された。この決定に基づき、知的財産部門はライセンスプログラムを策定し自動車メーカー各社へ案内を行った。自動車メーカー各社は、(Ⅰ) 非常に低額のライセンス料であること、(Ⅱ) 技術的優位性は十分検討に値すること、(Ⅲ) 官民合同の試験プロジェクトが行われインフラの整備が進みつつあることもあったため、各社はこのライセンスプログラムへの参画を表明した。

(3) 3次世代自動車の投入（上記戦略による効果）

S社始め数社は、水素を使用する燃料電池車を市場に投入した。必要十分な動力性能を備え環境にもよく、また、税制上の優遇措置という味方をつけた事もあり、燃料電池車は徐々に普及し市場は拡大した。高性能電池搭載で、性能の優れたS社の燃料電池車は順調にシェアを伸ばしていった。

一方、後発メーカーは、燃料電池の高性能化の面では技術面でもS社に追いつけず、また、S社によりA技術に関する特許が固められていたため、低コストでの高性能の燃料電池の開発は難航し、結果的にこれが燃料電池車の売上にも響くようになっていた。

高性能なS社の燃料電池は、次第に他社の燃料電池車にも搭載されるようになり、燃料電池市場において車載電池として高シェアを占める

ようになった。

こうして、S社は適切な事業戦略と特許ライセンス戦略を採ったことにより、燃料電池車と車載用燃料電池市場で高シェアを獲得することに成功した。

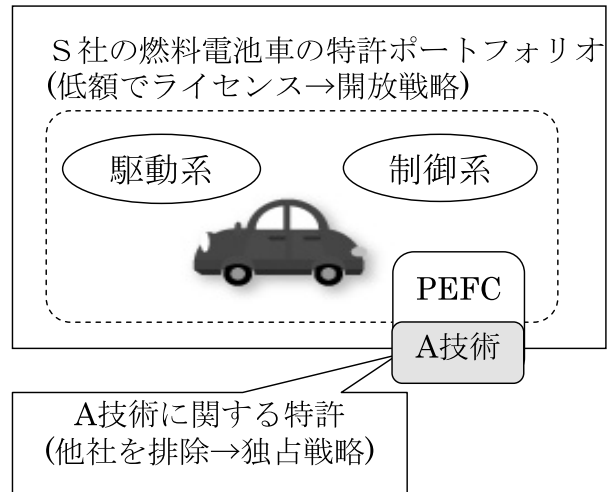


図8 事例2（S社の特許ポートフォリオ）

(4) 本事例の解説

S社の成功の要因は、単独での市場開拓に頼らず、他社や官をも巻き込む市場拡大戦略を選択したとともに、差別化技術については独占戦略を採用し、全体のパイを広げつつその中で高いシェアを確保したことにある。このように事業の性質、特徴にあわせて、先に説明したライセンス戦略を組み合わせることで実行することが、実際のビジネスの場面では非常に重要である。そして事業戦略の立案段階で、知的財産部門が、経営部門、研究部門と連携して事業計画に沿った有効なライセンス戦略を策定し、実行を牽引したことが、成功につながったといえる。

5. おわりに

4つの典型的な類型と2つの事例によって事業貢献メカニズムの概念を説明した。この思考プロセスが頭の中の引き出しに丁寧に整理され、実際の事業戦略策定への参画場面での知的

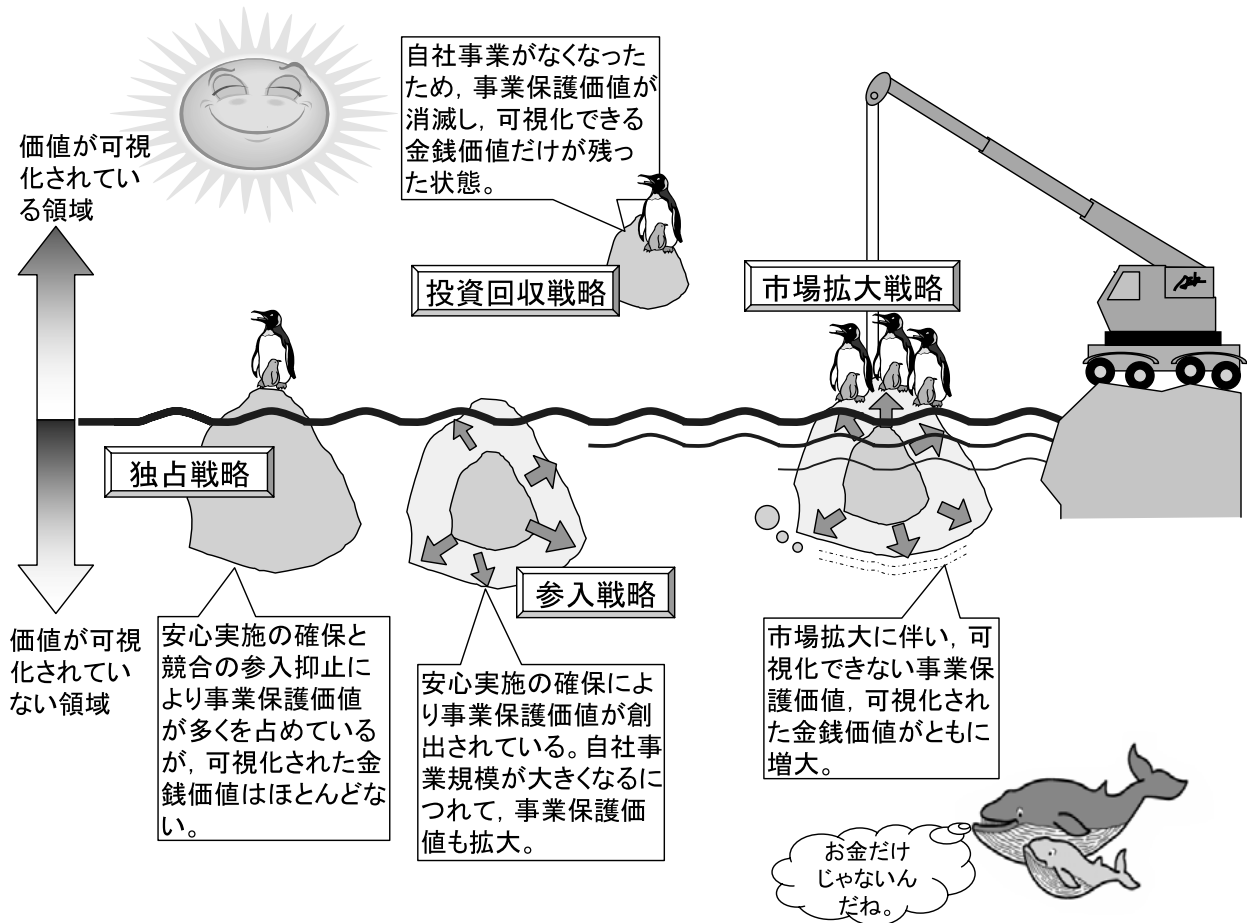


図9 知的財産ポートフォリオの事業貢献価値

財産面からの評価，コンサルテーションの一助になれば幸いである。

最後に，知的財産ポートフォリオの価値を，海面に浮かぶ氷山を用いて表現してみることにする（図9）。氷山の大きさは知的財産ポートフォリオの事業貢献価値を表す。氷山の海面から出ている部分は可視化された価値を表していることから，他社から得たライセンス料などの金銭化された事業貢献価値（“金銭価値”）を示している。また，氷山の海面下の部分は，事業保護などによる可視化されていない事業貢献価値（“事業保護価値”）を表している。

独占戦略では，ポートフォリオの機能発揮による安心実施の確保と競合の参入抑止により，事業保護価値（海面下の部分）が多くを占めている。研究開発活動に沿って出願・権利化・維

持・管理された特許ポートフォリオの一義的な目的は事業保護であって，これこそが正に王道である。

参入戦略は，後発での市場参入のためライセンス料の支払いが必要となるものの，安心実施の確保により自社の事業保護価値が創出され膨らみつつある状態を実現する。ここでは，ライセンス料という支出が生じていても，ビジネスを勝ち取ることによりトータルとしては成功というべきである。

投資回収戦略では，もはや自社の事業が存在していないため事業保護価値は消滅しているものの，他社に権利譲渡，実施許諾することにより，可視化された金銭価値たる譲渡料およびライセンス料が得られるようになっている。

市場拡大戦略においては，市場が開拓・拡大

していくにつれて、可視化できない事業貢献価値、金銭化された事業貢献価値がともに増大していくことになる。

このように選択、実行された戦略によって知的財産ポートフォリオの事業貢献の仕方は異なる。事業の置かれた状況に応じて海面に対する氷山の位置を上下方向に制御し、海面上に出ている部分（金銭価値）と海面下に沈んでいる部分（事業保護価値）との割合を調整することがライセンス戦略であるともいえる。

冒頭に触れた「経営に資する知的財産戦略」の「資する」の意味を考えたときに、知的財産ポートフォリオが果たす事業貢献のうち、海面上に出ている可視化できる部位のみに安易に注目するのではなく、海面下に沈んで可視化されていない部位にこそ本来の高い事業貢献価値があることを意識して、事業戦略策定への参画場面で、知的財産部門としてあるべき三位一体戦略の実現を目指していくべきである。

本稿は、2008年度ライセンス第1委員会第2小委員会の永井聡（デンソー）、堀匡樹（セイコーインスツル）、安藤淳二（パナソニック電工）、稲垣顯（セイコーエプソン）、稲垣慎太郎（アンリツ）、川越浩美（山武）、岸俊介（リコー）、中馬めぐみ（オリンパス）、中村佳代子（富士ゼロックス）、中村文人（カシオ計算機）、濃野仁（シャープ）、野田康子（日本電気）、広瀬勇一（富士通）、藤原茂倫（東芝テック）、宮口真介（村田製作所）が作成した。

注 記

- 1) 2002年7月に政府の知的財産戦略会議により決定された日本における知的財産政策の基本方針。
- 2) ライセンス戦略、出願・権利化戦略、知的財産人材育成戦略など多数の戦略の集合したもの。
- 3) 知的財産ポートフォリオの機能を発揮させるための活用手段を製品、時期、地域、相手などに応じて、タイミングも含めて適宜に組み合わせせて計画・実行すること。
- 4) 先行技術がほとんど見当たらず原理的に新しい発明であり、競合他社が、市場参入するにあたり、当該製品を生産販売する上で、代替技術がほとんどなく、基本特許を回避できたとしても顕著に製品の性能が劣化してしまうもの。
- 5) ネットワークの特性を持つ製品・サービスにおいて、利用者数や利用の頻度などがその製品・サービスの利用によって得られる効用や利用価値に影響を与えるという性質のこと。価値の源泉が製品・サービスそのものではなく、需要側——しかも特定需要者の個別のニーズではなく、需要者全体に依存する構造になっていることを示す言葉（ITマネジメント用語事典 <http://www.atmarket.co.jp/aig/04biz/networkexternality.html>）で、電話や電子メールのように利用者の数が増すことによって利便性が向上したり、コンピュータやDVD等のプレーヤーのように対応ソフトウェアが増えることによってハードウェアの魅力が向上するなど、利用者数の増加によりサービス・製品の価値が高くなる特性。
- 6) 一定のルールに従って、特許権を第三者に許諾するあるいは権利行使しないこと。
- 7) 保有する特許ポートフォリオの状況、市場環境、対象となる製品の性質、等が考えられる。

（原稿受領日 2009年7月2日）