

「戦わずして勝つ」、 協創時代に求められる知財戦略の研究

マネジメント第1委員会
第2小委員会*

抄 録 競争から協創への流れに伴い、企業間のパートナーシップに基づく協創ビジネスが拡大している。このような環境下で従来の敵対的な知財権の権利行使は、協創ビジネスの可能性を狭めてしまう恐れがある。権利行使は諸刃の剣であり、泥沼化する知財訴訟で双方が疲弊することは避けたい。本研究では、自社の協創ビジネスの成功を目的として、知財を活かしつつも敵対関係を生じず、「戦わずして勝つ」ことを主眼においた知財戦略について検討した。

検討のベースとなる仮定の協創ビジネスモデルを設定し、協創ビジネスの成功には、①異業種パートナーのメリット確保、②同業種ライバルの戦意低下、③将来の異業種パートナーの積極的な誘引、の3つの戦略が重要との仮説を導入した。さらにヒアリングを通じて仮説の検証を行うと共に、自社とライバルとの市場競争関係（後発・拮抗）に応じた「戦わずして勝つ」方法を具体的な知財戦略レベルで考察し、提言としてまとめた。

目 次

1. はじめに
2. 既往の研究と本研究のスコープ
 2. 1 協創ビジネスに係る先行研究
 2. 2 孫子の教え
 2. 3 本研究のスコープ
3. 「戦わずして勝つ」ための知財戦略とは？
 3. 1 協創ビジネスの類型化の試み
 3. 2 仮想ビジネスモデルの導入
～リトレッドタイヤを例として～
 3. 3 知財ポジショニング・マップによる「戦わずして勝つ」の見える化
 3. 4 「戦わずして勝つ」ための仮説
4. ヒアリング
 4. 1 コンサルティング会社へのヒアリング
 4. 2 企業へのヒアリング
 4. 3 ヒアリングまとめ
5. 考察・提言
 5. 1 知財権で先行するライバル企業が存在するケース（自社は後発）
 5. 2 ライバル企業と知財力が拮抗している

ケース（他社と拮抗）

6. おわりに

1. はじめに

競争から協創への流れに伴い、企業間のパートナーシップに基づく協創ビジネスが拡大している。しかしこのような状況下で、従来の敵対的な知財権の権利行使は、協創ビジネスの可能性を却って狭めてしまう恐れがある。言わば知財権の権利行使は「戦いにより勝つ」ことであり、勝てば差し止めによるシェア拡大やライセンス料等の収益が得られる一方、知財訴訟が泥沼化・長期化することで双方が疲弊するようなことは避けたい。本研究では、自社の協創ビジネスの成功を目的として知財権を活かしつつ

* 2020年度 The Second Subcommittee, The First Management Committee

も、協創ビジネスの内と外のプレイヤーに対して敵対関係を生じることなく、「戦わずして勝つ」ことを主眼においた知財戦略を検討した。

さらに、ヒアリングで得られた「戦わずして勝った」ビジネス事例を参考に、業種の相違や自社／他社のビジネス上の立ち位置などを考慮して、実行すべき具体的な知財戦術を提言する。

2. 既往の研究と本研究のスコープ

2.1 協創ビジネスに係る先行研究

協創ビジネスでは企業間のパートナーシップに基づく、新規かつ独創的なビジネスが生まれている。具体的な事例として例えば、

- ・保有技術を外部に開放し、異業種企業とコラボレーションして独創的な製品を生み出すビジネス¹⁾
- ・社会課題や自社の課題に対し、既に他社で検討／実践中の解決方法やデザイン思考を自社に取り込み、新たな価値を創出・提供するビジネス²⁾
- ・ビジネスマッチングを活用し、個社単独の技術力だけでは展開が困難な、新しい事業分野へ参入するビジネス³⁾

などがある。

また、新しい協創ビジネスを創出するための事業戦略や、協創ビジネスを成功に導くためのイノベーション思考等、多数の既往研究も存在している。これら既往研究では、大企業とスタートアップ・ベンチャー企業とが協創する「オープンソーシング型（大企業側が主導）」、あるいは「オープンイノベーション型（ベンチャー企業側が主導）」の研究事例が多い。しかし、アイデアソンで発掘した協創ビジネスの事例紹介や、大企業側が協創ビジネスにどのように貢献していくか、知財視点からベンチャー企業とどのように良い関係を築いていくか^{4), 5)}、そのためにはどのような知財人材や体制が求められる

か⁶⁾等の総論的な考察は散見されるものの、実務上重要となる協創グループ内またはグループ間で懸念される知財リスクに対する手当てや具体的な知財戦略について掘り下げた研究は見当たらなかった。

2.2 孫子の教え

本研究のタイトルでもある「戦わずして勝つ」は孫子⁷⁾の至言として知られている。孫子は、紀元前500年頃の中国春秋戦国時代に新興国の呉の王様に仕えた軍事戦略家 孫武が記したとされる全13篇から成る兵法書である。さまざまな戦略を実践するための書として名高い。

孫子の数多くの至言にはビジネスの心得にも活用できるとして多くの解説がある⁸⁾。さらには、孫子の教えを知財戦略へ当て嵌めて解説するコンテンツも存在する⁹⁾。

孫子に関する詳細は他書に譲るが、本研究のタイトルでもある「戦わずして勝つ」は以下の原文（謀攻篇）に由来している。

「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。」（訳：百回戦って百回勝ったとしても、それは最善の策とはいえない。戦わないで敵を屈服させることこそが最善の策なのだ。）

強力な独占排他権である知財権は、従来より知財訴訟で「戦う」ための武器と考えられてきた。一方、本稿では「戦わずして勝つ」の言葉を以下のとおり定義し、以降の議論を進めていく。

戦わず：知財権を行使しない（知財訴訟を避けること）

勝つ：ビジネスの拡大（知財訴訟で勝つことではない）

2.3 本研究のスコープ

本研究では、まず自社を取り巻くビジネス環

境を整理し、協創ビジネスにおいて前節で定義した「戦わず」や「勝つ」とは具体的にどういう状況か、「戦う相手」／「戦わない相手」は誰なのかを整理した。さらに、協創ビジネスを共に構成する異業種パートナーも利益を得つつ、自社が利益を得るための知財戦略の考え方、および具体的な知財戦略の検討と提言を研究のスコープとした。

3. 「戦わずして勝つ」ための知財戦略とは？

3.1 協創ビジネスの類型化の試み

協創ビジネスにおける「戦わず」や「勝つ」の状況を具体的にイメージするため、小委員会メンバー企業が各社で取り組んでいる協創ビジネスの事例の類型化を試みた。類型化にあたっては、

- ・小委員会メンバー企業の業種
- ・参加プレイヤー
- ・PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）分析による自社の立ち位置
- ・対象となる市場ステージ（導入期、成長期、成熟期、衰退期）

の4つをパラメータとして、協創ビジネスが成立するための条件がどのようなものかを分析した。

しかし、「戦わず」や「勝つ」の捉え方やその実現レベルは業種（情報通信／電気・機械／食品・素材 他）やビジネス環境に大きく依存していた。つまり、小委員会メンバー企業における協創ビジネスの出口戦略は業種やビジネスの成熟度、参入のタイミング、本業ビジネスでのライバルとの勢力関係等の影響を大きく受けている。小委員会メンバー企業の実情報に基づく協創ビジネスの類型化は困難であるとの結論に至り、断念した。

3.2 仮想ビジネスモデルの導入 ～リトレッドタイヤを例として～

そこで、自社と異業種パートナーとで形成される仮想のビジネスモデルを導入し、このモデルにおいてどのような知財戦略が存在し得るかを検討した。ビジネスモデルの製品対象は、多くの公開情報が存在する“リトレッドタイヤ”を想定し、本ビジネスを取り巻く状況を以下のとおり仮定した。ここで、“リトレッドタイヤ”とは、走行により摩耗したタイヤのトレッドゴム（路面と接する部分のゴム）を新しく貼り替え、タイヤの機能を復元して再利用（リユース）することを指す。

＜仮想モデルのビジネス環境＞

本検討で導入した仮想ビジネスモデルを図1に示す。図1に示すように、

- ・タイヤ製造・販売を本業とする自社Cは、異業種パートナーである空運業企業P社の航空機で使用されるタイヤの利用データを入手し、タイヤの摩耗量を解析して最適なゴムの張り替え（リトレッド）のタイミングを提供し、タイヤのメンテナンスを行うビジネス（協創グループA）を行っている。
- ・自社Cは「摩耗予測アルゴリズム」などのタイヤ分析技術の特許権や、摩耗量解析に必要な設備やノウハウを保有している。
- ・将来、自社が保有する特許権や解析ノウハウに基づき、航空機用リトレッドタイヤのみならず、バスやトラックなどを用いた陸運業企業NP3社とも新たなパートナーシップを形成し、リトレッドタイヤのビジネス（協創グループA'）を拡大することを狙っている。
- ・同業種のライバル企業R1社（タイヤメーカー）でも同様な協創グループB形成の動きがあり、複数の協創グループが本業のタ

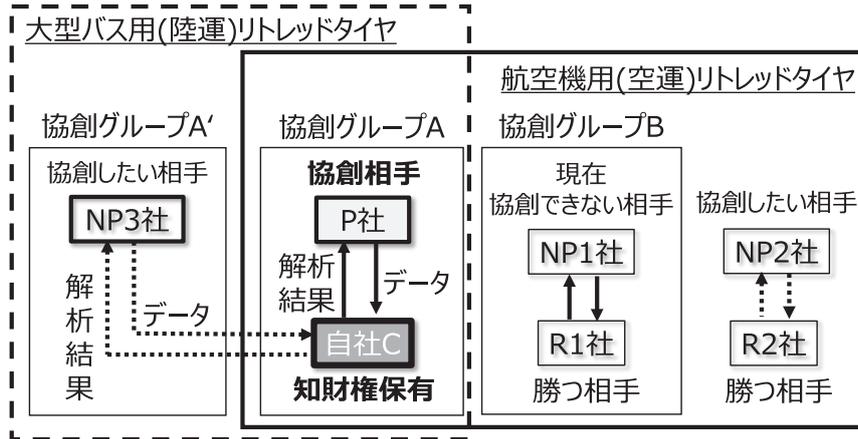


図1 導入した仮想のビジネスモデル

イヤビジネスをベースに他の空運業企業NP2社・陸運業企業NP3社と協創ビジネスを展開中、あるいは協創ビジネス成立を目指して準備していると想定される。

- ・ 自社Cは、ライバル企業の協創ビジネスの成立を阻止し、複数の空運業・陸運業企業と協創ビジネス関係を構築したいと考えている。

3. 3 知財ポジショニング・マップによる「戦わずして勝つ」の見える化

協創ビジネスで「勝つ」状況を見える化するため、関係するパートナー企業やライバル企業のビジネス上の立ち位置を示す知財ポジショニング・マップを導入した。図2に知財ポジショニング・マップの一般例を示す。このマップは縦軸に「戦う確率の高低」を、横軸に「自社との協創性／競合性の大小」を設定し、協創ビジネスを拡大するために自社が各企業と目指すべき関係性を示すものである。

図2において、第1象限が示す「戦う確率が高い」×「競合性が強い」状況は、例えば、同業種ライバル企業との関係性を示す。一方、第3象限が示す「戦う確率が低い」×「協創性が強い」状況は、例えば、協創ビジネスにおけるパートナーとの良好な関係性を示している。

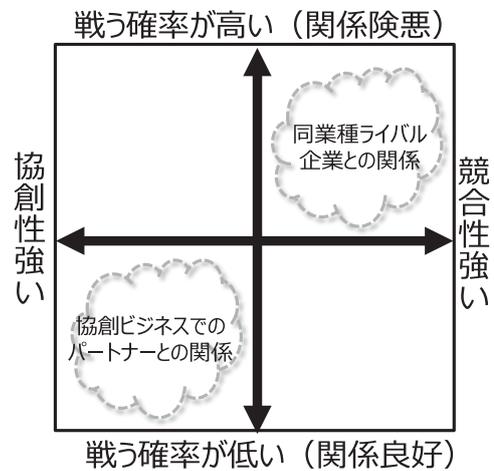


図2 協創ビジネスにおける知財ポジショニング・マップの一般例

3. 4 「戦わずして勝つ」ための仮説

3.2節で導入した仮想ビジネスモデルを用い、協創ビジネスを取り巻く5種のプレイヤー（自社C、ライバル企業R1、R2社、パートナー企業P社、現在はR1社のパートナー企業であるNP1社、現在は自社とパートナー関係に無い企業NP2、NP3社）に対してどのような点に注目すべきかを仮説として検討した。特に、自社Cが「戦わずして勝つ」、すなわち、知財権を権利行使することなく協創ビジネスを拡大するためには具体的にどのような点に留意すべきか、3.3節で導入した知財ポジショニング・マップ

を用いて議論した。図1の仮想ビジネスモデルにおける各プレイヤーとの関係を図3の知財ポジショニング・マップ上に示す。

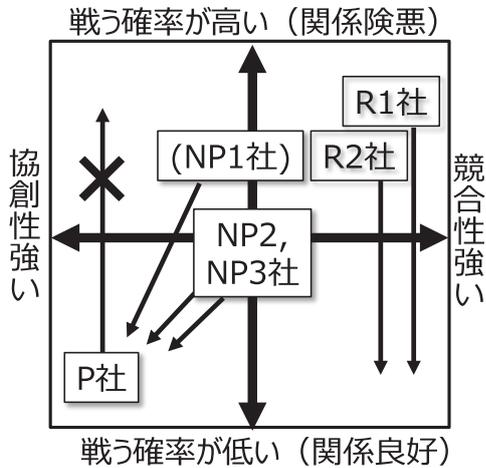


図3 仮想ビジネスモデルの知財ポジショニング・マップ

図3において、「戦う（可能性のある）相手」は、まず協創ビジネスのシェアを奪い合う同業種のライバル企業R1, R2社が想定される。さらに、協創ビジネスがうまく進まなかった場合には、パートナー企業P社も将来、戦う相手になる可能性もある。これらの戦う可能性のある相手と「戦わない」ためにはどうすればよいか。

まず、ライバル企業R1, R2社に対しては戦意を低下させることが一つの方法と考えられる。これは図3で第1象限から第4象限に移動を促す動き（上から下への矢印）に相当する。一方で、パートナー企業P社に対しては従前の友好的関係を維持することが重要であり、図3でパートナー企業P社が第3象限から第2象限への移動を防ぐ（下から上への矢印の状況にならない）対策が必要である。

また、前出の定義に拠れば、「勝つ」とは、自社Cが同業種のライバル企業R1, R2社よりも優位に立ち、協創ビジネスを拡大して利益を得ることであり、そのためには将来パートナーとなり得る異業種企業（NP2, NP3社）に対し

でもパートナーシップ関係を構築することが考えられる。これは図3の原点から第3象限への移動を促すこと（原点から左下に向かう矢印）に相当する。

以上を「戦わずして勝つ」ために必要な3つの知財戦略としてまとめ、以下の仮説とした。仮説①：協創ビジネスにおいては、ライバルの戦意を低下させる知財戦略が重要ではないか。仮説②：協創ビジネスにおいては、パートナーのメリットを確保する知財戦略が重要ではないか。仮説③：協創ビジネスの拡大には、異業種パートナーを引き込む（積極的に誘引する）知財戦略が重要ではないか。

4. ヒアリング

3. 4節で挙げた3つの仮説を検証するため、コンサルティング会社、および、既に協創ビジネスを展開している企業（3社；機械、素材、情報通信）へヒアリングを行った。

4. 1 コンサルティング会社へのヒアリング

協創ビジネスの現状把握を目的として、あおばグローバル知的財産研究所の西尾信彦氏（元JIPA事務局長；JIPA知財管理誌「共創」ビジネスに貢献する知財部門のこれからの姿⁶⁾ 著者）にヒアリングを行った。

西尾氏からは、既存の協創ビジネス事例、さらに協創ビジネスに至るプロセスについて紹介いただいた。加えて、協創のベースとなる本業ビジネスの経営状況や、自社が保有する強い特許（技術）の有無も協創グループの形成に影響を及ぼしている。ライバル企業に戦意を喪失させる方法もあるが、ライバル企業と一緒にビジネスすることで全体的な商売のパイ、ビジネスエリアを拡げることができるというメリットを謳い、ライバル企業に特許を差し出させる協創も大事と考えられる。協創に協力したライバル

企業以外は、両者の特許のために障壁がさらに高くなり、参入が困難となる。ビジネス領域によってはライバル企業と協創グループを共同で構築する可能性もあるとの示唆をいただいた。

また、自社が膨大な件数の特許を保有していると、既に協創ビジネス市場が存在する“レッドオーシャン”の領域へ参入しようとするライバル企業の戦意は低下する。逆に、後発企業が「戦わずして勝つ」には、異なるマーケット領域で事業化する、つまり、同じ領域では戦わないことが重要なのではないかとのコメントをいただいた。

4. 2 企業へのヒアリング

(1) D 社

協創ビジネスに成長した“QRコード”¹⁰⁾の事例について、D社にヒアリングを行った。

当初、QRコードは米国の企業が開発した他の二次元コードが既に存在する中で開発された技術で、後発のビジネスモデルであった。しかし、素早い読み取り性能（特許取得）や、先行する他社が保有していない周辺技術の蓄積、さらには、QRコード基本特許の開放・無償化、国際標準取得の戦略的活動等によって、QRコードを使用するビジネス（協創ビジネス）が拡大し、後発であったQRコードが国際的なスタンダードとなった事例を説明いただいた。

(2) B 社

3. 2節で協創ビジネスの仮想ビジネスモデルとして議論した、リトレッドタイヤ・ビジネスを実践しているB社にヒアリングを行った。

最近のモビリティ業界における変革であるMaaS(Mobility as a Service)やCASE(Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric)といった市場・社会動向を先読みしながら、モノ作りを基盤としつつ、モビリティ社会に貢献できるソリューション提供にシフトしている。リト

レッドタイヤの協創ビジネスにおいても、パートナーの課題解決や業務効率改善のソリューションを提供しつつ、自社のビジネス自由度・自主性を確保することが知財の役割であるとのことであった。

また、ライバル企業との関係については、市場が伸びている状況下であれば知財係争は最終手段であり、その前にもっとやるべきことがあるはず。同じような特許力をもつライバル企業の特許のみで排除することは困難であるが、交渉力のベースとなる知財を持っていることは必須であり、弛まぬ出願と精緻な特許網の構築でライバル企業の戦意を喪失させられるのではないか。さらに、見える強力な知財権とその背後にある強力なノウハウ等で、パートナーに知財力を示し、優位に協創ビジネスを進めることができるのではないかとのコメントをいただいた。

(3) M 社

2018年にオープンソース特許団体のOpen Invention Network (OIN)に参加し、保有特許の一部を無償開放するライセンスプラットフォームを提供しているM社にヒアリングを行った。

M社は過去の市場調査を通じて、顧客はクラウド導入時に危機意識や特許侵害リスクを懸念しているという情報を得ていた。そこで、クラウドビジネスはM社サーバーを利用する顧客との協創ビジネスであるとの考え方から、M社が顧客を保護して支えるライセンスプラットフォームの知財戦略を策定した。顧客が特許紛争に巻き込まれた場合にM社が保有する特許を提供し、クラウドサーバーを介した顧客との協創ビジネスを守るという視点である。これは特許の価値が下がったわけではなく、ビジネスツールとして知財の新しい使い方を提案できたのではないかとのコメントをいただいた。

4. 3 ヒアリングまとめ

ヒアリングにより得られた知見を小委員会内で改めて吟味し、協創ビジネスの展開・拡大で留意すべき事項を以下のように整理した。

- 先行する企業が保有していない、市場ニーズに合致する技術の創出・蓄積
- キー技術のオープン化、国際標準化等のタイミングの検討
- 賛同が得られる企業(将来のパートナー候補)との小さな成功・実績を重ね、信頼を蓄積
- 「協創しやすい会社」をイメージ化し、パートナーとの良好な関係を維持
- パートナーと共に市場そのものを創出し、オープン・クローズ戦略をデザインすることで市場の自発的な拡大を誘引

さらに、本業ビジネスで有力な企業であっても独自技術のみで協創ビジネスでの地位を築くことは困難であることも鑑み、以下の点も「勝つ」ためのポイントと考えられた。

- 自社とパートナーの事業領域の相互補完
- 契約によるパートナーとの明確な合意形成
- 特に協創ビジネスで生じたさまざまな成果や情報資産の取り扱いに対する同意
- 将来のビジネス自由度を確保するための特許網構築(ライセンスによる手当を含む)
- 新規サービスの提供や継続的なサービスの拡充を想定した協創体制の拡張・整備

5. 考察・提言

3. 1節の小委員会メンバー企業内の範囲での検討で、協創ビジネス事例の類型化は困難であったことを述べた。すなわち、協創ビジネスでは自社とライバル企業、パートナー企業等とのビジネス関係において実にさまざまなシチュエーションが考えられ、すべてのケースを網羅して一般化することは困難であると思われる。

そのため本稿ではJIPA会員企業の読者にとって特に興味深いであろう、下記の2つのケースを事例として「戦わずして勝つ」方法を検討することとした。

①知財権で先行する同業種のライバル企業が既に存在するケース(自社は後発)

②同業種のライバル企業と知財力が拮抗しているケース(他社と拮抗)

それぞれのケースに3. 4節の3つの仮説(知財戦略)を当てはめ、4. 3節のヒアリングまとめを参照して、実行すべき事項を具体的な知財戦術レベルで考察した。

5. 1 知財権で先行するライバル企業が存在するケース(自社は後発)

自社の知財権(特許)保有件数がライバル企業のそれと比較して相対的に少ない場合、どのようなシチュエーションが想定され、その状況下で「戦わずして勝つ」状況を如何に作り出すことができるのか、「自社とパートナーとの利害関係」の視点で検討を行った。

前提条件として図4に示すように、自社Cは、本業ビジネスで大きなシェアと強い知財権を持つR社と競合関係にあり、後発(知財権弱者)である。また、R社(知財権強者)と顧客P社はR社の本業ビジネスをベースとした協創ビジネスを既に構築しており、パートナーシップの関係にある。その状況を考慮し、自社CはP社以外の企業との協創ビジネスを望んでいる。

なお、本ケースでは協創ビジネスに関するプレイヤーは4種(自社C、同業種ライバル企業R社、顧客グループとしてR社の異業種パートナーP社、及び、将来の異業種パートナー候補NP1、NP2社)が登場する。

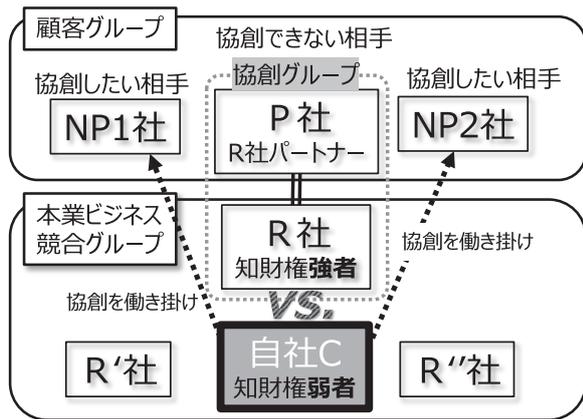


図4 知財権で先行するライバル企業が存在するケースの関係図

自社Cが協創ビジネスへ新規参入する際、適切な知財戦略を考えずに安易にアプローチを行うと、本業ビジネスでR社から知財権（特許）で攻められることになり、自社Cも知財係争で対抗せざるを得ない。すなわち、「戦わず」の状況を作り出すことができない。知財権で実力差があるR社と知財係争で真正面からぶつかることは絶対に避けなければならない。そこで自社Cは自身の強みを見出して弱みを補完する、つまり、「相手を打ち負かす」のではなく「負けない強い自分を創る」ことが必要となる。

以下に、知財権の保有状況が大きく異なる自社C、ライバル企業R社を念頭に、どのような知財戦略を策定し、実行することができるのか、(1)～(3)の順を追って考えてみる。

(1) 自社の強みの分析

本ケースでは、自社CにR社には無い「強み」がなければ、協創ビジネス市場で生き残ることは難しい。ここでの「強み」とは、R社にはない技術的な「強み」を指し、現状のR社では解決できていない課題を解決するものでなければならない。そのため、自社Cは市場における潜在的な課題を先行して把握し、その解決に資する自社の技術に磨きをかけることが最初に行う

べきアクションとなる。

4. 2 (1) 項でヒアリングを行ったD社は、QRコードの開発当時、二次元コードの情報読み取り速度不足と読み取り精度の安定性欠如という解決すべき課題を把握し、D社が保有するQRコードの技術がその解決に資する可能性があることを認識していた。

(2) 「強み」を活かす戦術の策定・実行

後発でありながら、自社の強みを活かして「戦わず」を実現する知財戦術例を図5に示す。

自社Cの技術が「強み」を有することは必要条件であるが、さらに自社が目指すべきゴールを設定し、そのゴールに辿り着くためのプロセスを丁寧に考えることが重要である。後発（知財権弱者）が「戦わずして」を実現するための戦術として、4. 3節の項目も参照して、

- ①自社の強みとなる技術の出願権利化、及び関連ノウハウの秘匿化
- ②懸念される他社特許権対策（ライセンス契約、特許無効化等による被権利行使の回避）
- ③協創パートナー拡大のための保有知財のオープン化
- ④自社技術の利用者（ファン）拡大のための標準化・標準認定取得
- ⑤協創ビジネスを発展させ、将来のパートナー候補の信頼を獲得するためのブランド化

等があると考えられる。

これらの内容は、3. 4節で述べた仮説②「パートナーのメリット確保」、仮説③の「異業種パートナーを引き込む」に相当すると考えられる。その結果、業界内で自社Cの技術的な地位を確立し、C社の技術を使いたいという賛同者、即ちファンを増やすことで、知財権強者であるR社が自社Cに権利行使することを牽制し（仮説①の「戦意を低下させる」）、「戦わずして勝つ」を実現する。そのため、知財権弱者においては

どの企業をパートナーとして選択する／選択されるか、①～⑤の各戦術をどのような順番で組み立てて実行するかが極めて重要となる。

ヒアリングを行ったD社の場合も、QRコードの市場拡大をゴールに設定し、強みとなる技術の出願・権利化を進めるとともに、懸念となる他社特許が存在した場合には予め交渉を行い、ライセンスを受けていた。また、D社は慎重に最初の協創ビジネスのパートナー選びを行い、確実に実績（成功体験）を積みながらパートナーの拡大を図っている。さらに、QRコードを利用しやすいよう関連する自社特許を無償開放し、併せて、海外市場も視野にいれた国際標準を取得する活動を進めてきた。その結果、全世界で利用者（ファン）が拡大し、QRコードは多くの業界で必要とされる存在となっている。このようなQRコードを利用する多くのユーザーの存在が、競合会社に権利行使することを躊躇させ、「戦わずして勝つ」の状況を実現していると推測される。目立たない形で小さな成功を重ね、知財権強者が知財権弱者を潰しにかかる前に、利用者（ファン）の拡大によって既成事実を作り、権利行使の回避を実現できるのではないか。

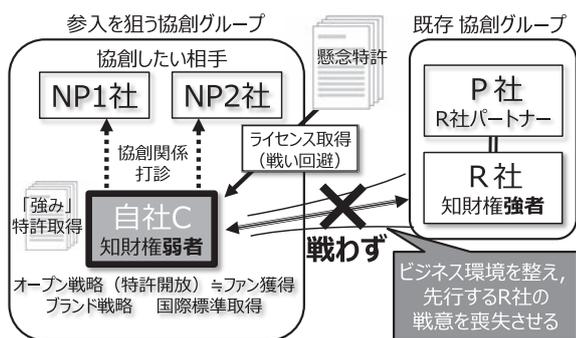


図5 知財権で先行するライバル企業が存在する場合に検討すべき知財戦術

(3) 協創グループの拡大

自社Cが強みを活かして協創ビジネス参入を果たした後は、協創グループの市場を拡大させ、

更なるビジネスの成功を目指すことになる。国際標準化が実現されていれば、協創ビジネスの市場拡大は加速される。また、「C社は協創しやすい企業」というイメージがブランド化することで、新たな協創パートナーの拡大も期待される。

以上の(1)～(3)を総括し、本ケースでは「戦わずして勝つ」ための戦術として、

- 戦わず：ライバル企業から権利行使されず、自らも訴訟提起しない状況の構築
- 勝つ：自社が目指すべき協創ビジネスのゴールを定め、パートナーを増やして市場拡大へ

を提言する。また、本ケースに登場する4種のプレイヤーの本業ビジネスでの関係と、各々の相手に対して具体的に検討すべき知財戦術を表1にまとめた。

5.2 ライバル企業と知財力が拮抗しているケース（他社と拮抗）

自社の知財力（特許保有件数等）がライバル企業と拮抗しているケースにおいて、“将来の協創ビジネスの拡大”の視点で知財戦術を検討した。

図6に示すように、自社Cは本業ビジネス（例えば、部品メーカーを想定）でR社と二強を構成する状況にあり、部品の販売を通じて顧客グループとも良好な関係にある。また最近、本業ビジネスである部品などの消耗品（モノ）売りから、MaaSやSaaSなどのサービス（コト）売りを行う協創ビジネス市場の転換期に差し掛かっている。

ところで、このように新規な協創ビジネス市場が出現する局面では、MaaSやSaaS等のサービスの付加価値を提供できる新技術を持つ企業が、本業ビジネスでの自社CやR社の立ち位置（シェア、技術力、知財力、ブランド力）を越え、

表1 「知財権で先行するライバル企業が存在する」ケースで検討すべき知財戦略

主人公	対象	本業ビジネスでの関係	自社Cが検討すべき知財戦略
自社C	自社C	-	「強み」となる自社特許・ノウハウを取得・秘匿, ビジネス環境分析を実施
	ライバル企業R社	ライバル	特許網を構築し, 重要特許をオープン化することで利用者(自社のファン)を増やし, ライバル企業が攻めにくい状況を構築
	R社と協創中の顧客P社	(特になし)	ライバル企業の代理戦争(戦い)となることを避け, 手を出さず
	未協創の顧客NP1, NP2社	協創による共存共栄を打診	自社技術のブランド化, 国際標準化を進め, 自社が協創しやすい相手であることをアピール

一気に新市場を支配してしまうということも起こり得る。さらに、自社Cと相互依存・相互補完の関係にある企業(例えば、完成品を上市する自動車メーカーを想定)や、全くの異業種であるが、サービスの付加価値提供には欠くことのできないプラットフォーム提供企業(IoT技術サプライヤ他)等の新勢力が協創ビジネス市場で新たな利権を狙って参入してくることも十分に予想される。さらには、本業ビジネス(例えば本ケースではタイヤ販売)で知財力が拮抗するライバル企業も同時期に同規模でMaaS等のサービス市場(新たな協創ビジネス)を立ち上げ・参入する可能性が高いことも想定される。

そこで今回のケースでは、協創ビジネスに関係する5種のプレイヤー(自社C, 同業種ライバル企業R社, 既存の顧客グループP社・NP1

社・NP2社, 将来の協創ビジネスでパートナーとなり得る企業F社(図6には示さず), 協創ビジネス実現のために必須となるプラットフォーム提供企業のIT社(図6には示さず))が登場するとして議論を進める。

自社Cとしては、ライバル企業R社との本業ビジネスでの長期消耗戦や、知財係争リスクをはらんだ全覇権型の戦略ではなく、ライバル企業とのパワーバランスを維持しつつ、「戦わずして勝つ」ための共存・共栄型の知財戦略によってMaaS等のサービス市場(協創ビジネス)への転換を実現することが望ましい。

同業種ライバル企業と知財力が拮抗しているケースにおいて、将来の協創ビジネスの創出・拡大を見越した知財戦略を図7に示す。

まず、自社Cの部品ビジネスをベースとして、

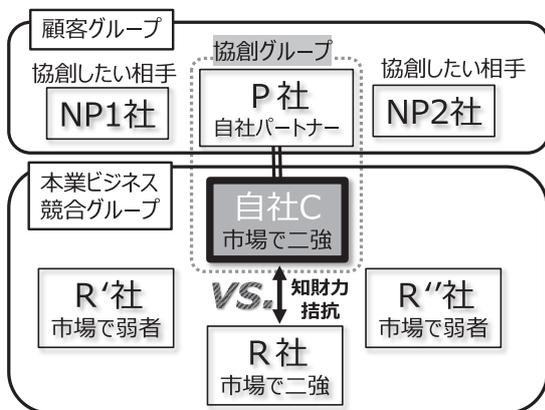


図6 同業種ライバル企業と知財力が拮抗しているケース(他社と拮抗)の関係図

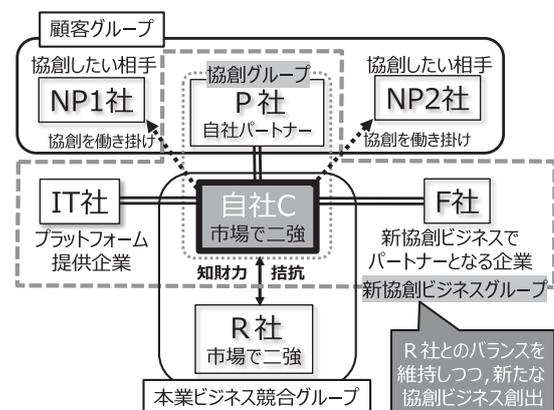


図7 同業種ライバル企業と知財力が拮抗している場合に検討すべき知財戦略

MaaS等のサービスを創出する可能性がある企業F社に働き掛け、新規な協創ビジネスのパートナーシップを構築すると共に、当該サービスの運営に欠かせないプラットフォーム提供企業IT社とも保有するプラットフォームの使用を通じてパートナー関係となる。その結果、F社は自社Cから協創ビジネスに関する技術や情報を相互補完することで、IT社はビジネス成果（例えば、プラットフォーム寄りのITC技術など）の帰属を得ることで技術開発のインセンティブとすることができる。この状況は3、4節で述べた仮説②の「パートナーのメリット確保」と仮説③の「異業種パートナーを引き込む」に相当すると考えられ、協創ビジネス市場の規模がさらに拡大するという好循環を生む。さらに、このような流れで自社CがMaaS等のサービスを形成するために必要な企業（F社やIT社）を囲い込むことで、ライバル企業R社の新サービス市場への参入障壁となる。また、本業ビジネスで培った技術領域は、ライバル企業R社にはライセンスなどを行わず、クローズ領域とすることで、本業ビジネスでの知財係争を防ぎつつ、新サービス市場への参入障壁を築くことで、ライバル企業R社の「戦意を低下させる」(仮説①)ことができる。

さらに協創ビジネスを拡大させるためには、顧客グループの中で新たなビジネス市場の作り手となる顧客グループP社にも本業ビジネスでの関係を維持しつつ、F社やIT社がパートナーとなるMaaS等のサービス市場への参加を働きかけ、容易にパートナーとなれるよう、対等、かつ、オープンな条件で協創ビジネスに関する契約を締結することが肝要である。

これらの企業とパートナーシップを構築するにあたっては、自社Cは「協創パートナーが自社ビジネスとして実施するレイヤーまで含めたソリューション特許」を先行して取得し、協創パートナーが他の協創ビジネスグループへ乗り

換えることを牽制することも重要であると考えられる。

さらに今後、協創ビジネス市場が拡大して参加するプレイヤーの数が増えると、対等、かつ、オープンなパートナーシップ条件下では協創ビジネスに参加するプレイヤー間の体力勝負という状況にも陥りかねない。これを防ぐために協創パートナーとの契約条件の見直しや、ノウハウ管理を通じて部分的なクローズ戦略を行うことも肝要となってくるであろう。

以上を総括して、本ケースでは「戦わずして勝つ」ための戦術として、

戦わず：新協創ビジネスを共有するオープンな契約関係を活用

勝つ：協創を促進し新ビジネスを拡大する一方、部分的なクローズ戦略で本業ビジネスの優位性を新ビジネスでも維持

を提言する。また、本ケースに登場する5種のプレイヤーのそれぞれについて、新協創ビジネスでの関係と自社Cが具体的に検討すべき知財戦術を表2にまとめた。

6. おわりに

日本は同じ業界に多数のライバルが存在する産業構造である。知財がもつ独占排他権は強力な武器であるが、過当競争やそれに起因する知財訴訟で疲弊している企業も多い。本研究では、ビジネスの形態が競争から協創へ変化しつつある中、協創ビジネスの成功を目的として知財を活かしつつもライバル企業等と敵対関係を生じず、「戦わずして勝つ」ことを主眼においた知財戦略を検討した。

強い協創ビジネスが成立するためには、さまざまな役割を果たす異業種企業（パートナー）との連携が必須であり、協創パートナーも利益を得つつ、自社が最も利益を得るというWIN-WINの関係構築が重要である。また、協創ビ

表2 「ライバル企業と知財力が拮抗している」ケースで検討すべき知財戦略

主人公	対象	新(協創)ビジネスでの関係	自社Cが検討すべき知財戦略
自社C	自社C	-	本業ビジネスでの優位性を維持しつつ、モノ売りからコト(サービス)売りへのビジネス転換を図る
	ライバル企業 R社	緩く連携した競争関係(本業ビジネスでは二強を堅持)	新ビジネス特有の技術(特許)等を相互許諾。一方、本業ビジネスで培った技術領域はクローズして、R社とのパワーバランスを維持
	新協創ビジネスでパートナーとなる企業 F社	本業ビジネスで培った相互依存・相互補完をベースとしたパートナー(例えば、MaaSを主導する企業をイメージ)	新ビジネスに適用可能な技術(特許)やビジネスモデルをF社と相互許諾。一方、自社のノウハウ管理を徹底し、本業ビジネスで培った技術領域での優位性を確保
	プラットフォーム提供企業 IT社	プラットフォームを通じて共存共栄を図るパートナー(例えば、MaaS運営をサポートする企業をイメージ)	プラットフォーム寄りの技術(特許)はIT社に帰属させ、アプリケーション自体は自社で保有する
	顧客グループ P社, NP1, NP2社	パートナー関係継続(P社) パートナー関係打診(NP1, NP2社)	顧客グループが使用する領域まで含めたソリューション特許を取得し、主導権を確保。P社に対してはパートナーシップを維持し、新ビジネスで他の顧客グループより有利な条件を提示

ビジネスではさまざまなシチュエーションが考えられる中、「戦わずして勝つ」ための3つの仮説を立て、知財を協創ビジネスの連携ツールとする観点から「自社が後発」「拮抗するライバルが存在」の2ケースについて具体的な知財戦略を提言した。

知財は協創ビジネスを構築するパートナーとの関係をより強固にするため、あるいは将来の協創ビジネスに必要なパートナーをビジネスに呼び込むための経営資源となり得る。本稿が、協創ビジネスに係わる企業の知財関係者にとって、知財の新たな使い方の気づきと実践の参考になれば幸いである。

本稿は、2020年度マネジメント第1委員会第2小委員会のメンバーである前川武之(小委員長;三菱電機)、牛嶋隆雄(小委員長補佐;デンソーウェーブ)、荒木淳(IHI)、江原治男(ヤフー)、王子直人(TDK)、大塚善徳(ソシオネクスト)、北村洋輔(グローリー)、高井学(日清オイリオグループ)、西田圭介(セイコーエ

プソン)、廣田直之(ソニー)、藤井徹(サントリーHD)、御前光潔(神戸製鋼所)、渡邊潤(ブリヂストン)によって執筆された。

注 記

- 1) 例えば、クルマのシートがオフィスチェアに変身! 家具の「本職」にも認められた“技術”と“情熱”
<https://www.honda.co.jp/topics/2020/07-allerclean/>
- 2) 例えば、テレワークで創造的な働き方を実現「仕事とプライベートが融ける家」
https://www.daiwahouse.com/about/release/group/pdf/g_release_20200403-1.pdf
- 3) 例えば、KDDI ∞Labo
<https://www.kddi.com/open-innovation-program/mugenlabo/>
- 4) 小林誠, 久保村賢司, 知財管理, Vol.69, No.7, p.923 (2019年)
- 5) 川名弘志, 知財管理, Vol.69, No.4, p.466 (2019年)
- 6) 西尾信彦, 知財管理, Vol.69, No.4, p.506 (2019年)
- 7) 孫子(そんし)の兵法は、紀元前500年頃の中国春秋戦国時代に、新興国の呉の王様に仕えた軍事

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

戦略家、孫武が記したとされる兵法書。例えば、
孫子の兵法を簡単解説！5分でわかる孫子
<https://sonshi-heihou.com/art-of-war/>

- 8) 「孫子の兵法」を仕事で応用する超基本ポイント
<https://toyokeizai.net/articles/-/286591>
- 9) 孫子の兵法から学ぶ, 「知財経営編」・「知財戦略
編」・「知財戦術編」

https://www.ipma-japan.org/pdf/20160204_sl.pdf

- 10) “QRコード” はデンソーウェーブの登録商標
(URL参照日は全て2021年9月20日)

(原稿受領日 2021年11月19日)

