



12月度 地域別部会

**「戦わずして勝つ」、
協創時代に求められる知財戦略の研究**

WIN!





検討メンバー紹介

2020年 マネジメント第1委員会・第2小委員会

(13名)

本日の発表者！

小委員長	三菱電機株式会社	前川 武之
小委員長補佐	株式会社デンソーウェーブ	牛嶋 隆雄
委員	株式会社 I H I	荒木 淳
委員	株式会社ソシオネクスト	大塚 善徳
委員	株式会社神戸製鋼所	御前 光潔
委員	ヤフー株式会社	江原 治男
委員	グローリー株式会社	北村 洋輔
委員	T D K 株式会社	王子 直人
委員	ソニー株式会社	廣田 直之
委員	サントリーHD株式会社	藤井 徹
委員	セイコーエプソン株式会社	西田 圭介
委員	日清オイリオグループ株式会社	高井 学
委員	株式会社ブリヂストン	渡邊 潤





本日の報告内容

1. 研究の狙い
2. 「戦わずして勝つ」と言えば・・・
3. 仮想事例から見える「戦わずして勝つ」
4. 小括（3つの仮説）
5. ヒアリング
6. 状況に応じた知財戦術の提言
考察 1：大きく出遅れたケース(後発)
考察 2：互角であるケース(拮抗)
7. まとめ



1. 研究の狙い

競争から協創への流れで、企業間のパートナーシップが拡大



戦いにより勝つ！

このような環境下で、従来どおりの敵対的な権利行使は
協創ビジネスの可能性を狭めてしまうおそれ有り



自社の協創ビジネスの拡大のために
敵対関係を生むことなく知財を活かし、
「戦わずして勝つ」を主眼においた知財戦略・戦術を検討

本研究テーマにおける共通認識として・・・

戦わず：権利行使（訴訟）は諸刃、権利行使は避ける
勝つ：ビジネスで勝つ（知財訴訟で勝つではない）



2. 「戦わずして勝つ」と言えば・・・

孫子（そんし）

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兵法書



「戦わずして勝つ！」

**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。

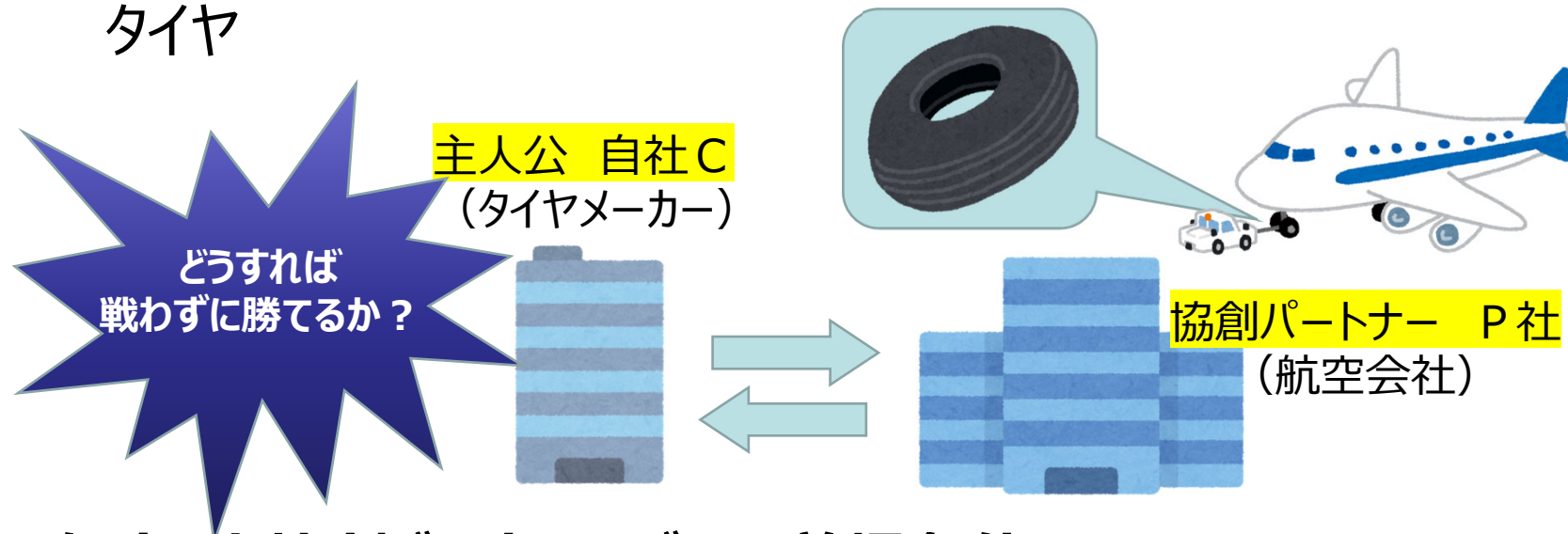




3. 仮想事例から見える「戦わずして勝つ」

【仮想の協創ビジネス】 航空機用リトレッドタイヤ・ビジネス

“リトレッドタイヤ”・・・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)を貼り替え、機能を復元して再利用(リユース)するタイヤ



仮定した協創ビジネスモデルの前提条件：

航空会社よりフライトデータを提供 → タイヤの摩耗量を予測(解析)
最適なゴムの張り付けタイミングで、タイヤのメンテナンスを行う



※ 自社Cは「摩耗予測アルゴリズム」などデータ分析に関する**技術・特許権を保有**



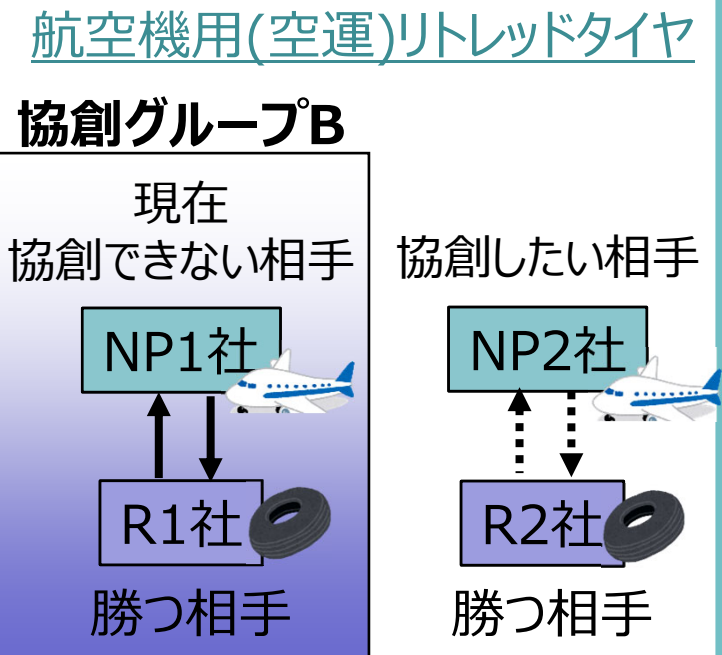
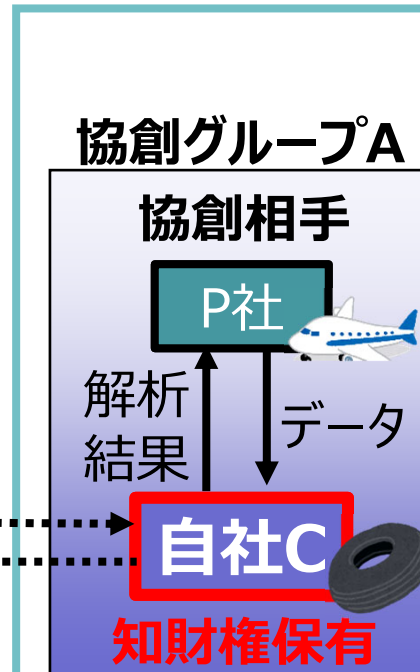
3. 仮想事例から見える「戦わずして勝つ」

準備①：仮想ビジネスにおける自社・他社の関係を設定

協創グループAを取り巻く他社との関係を整理

- P社：協創パートナー(航空会社)
- R1,R2社：本業ビジネスの競合ライバル
- NP1, NP2社：非パートナーの航空会社
- NP3社：非パートナーのバス運行会社

大型バス用(陸運)リトレッドタイヤ

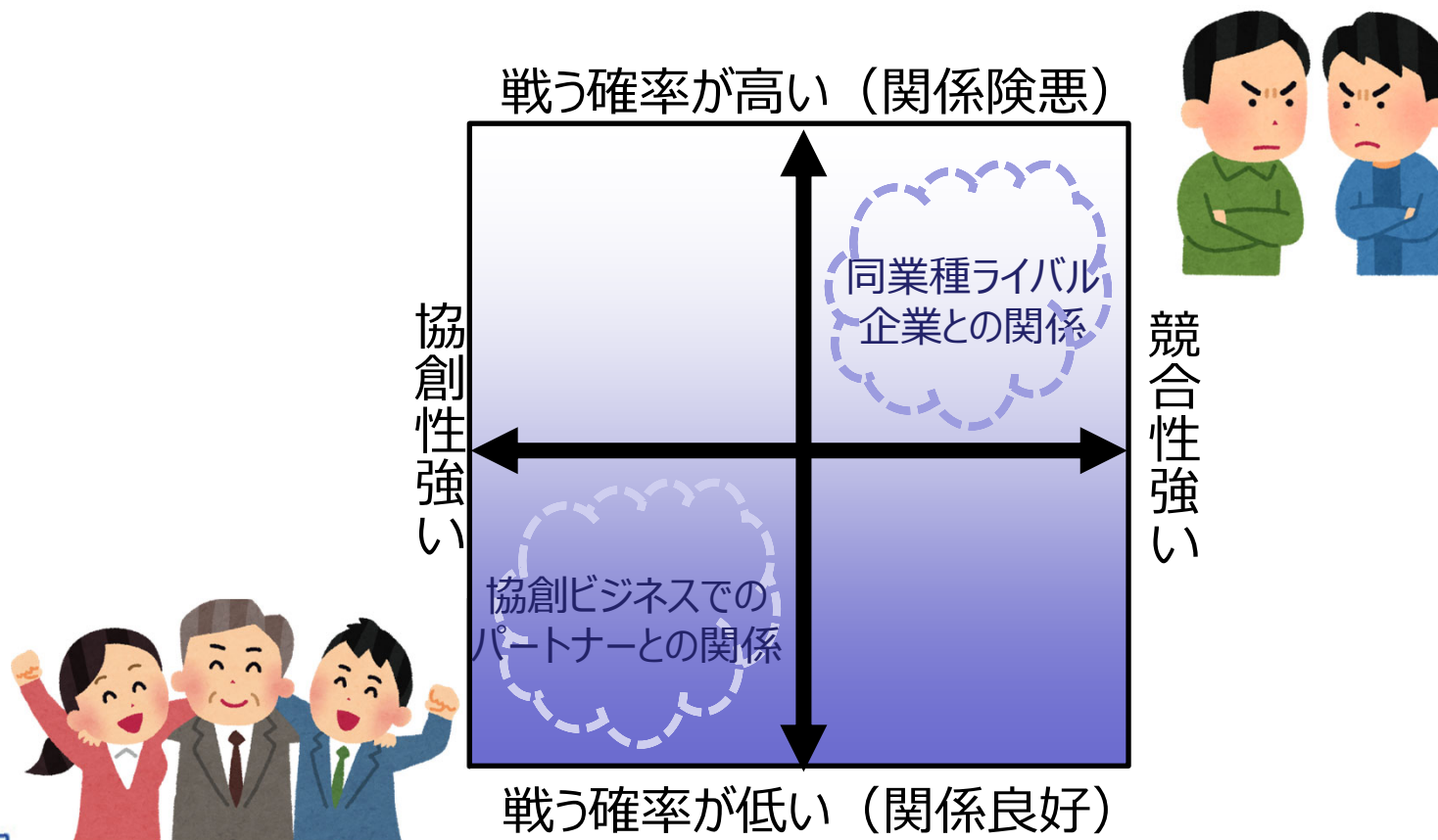




3. 仮想事例から見える「戦わずして勝つ」

準備②：知財ポジショニング・マップを導入

協創ビジネスに登場するプレイヤー間の関係を見える化



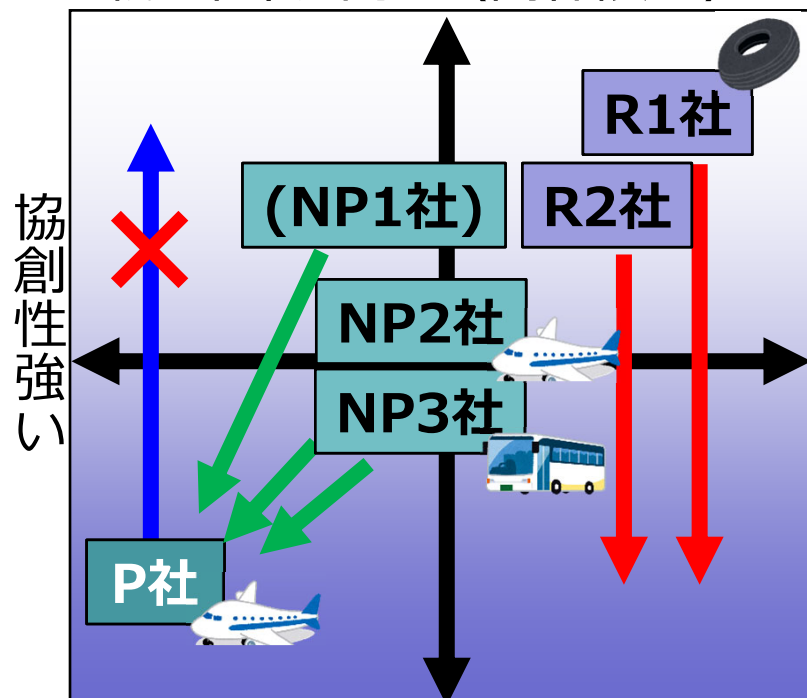


3. 仮想事例から見える「戦わずして勝つ」

机上検討：戦わずして勝つには？

自社C視点での
各社との目指すべき関係性

戦う確率が高い（関係険悪）



JIP 戦う確率が低い（関係良好）

～勝つとは～

- ◆ 協創ビジネスでシェアを拡大
(緑矢印：仲間を増やしシェア拡大)

～戦う可能性のある相手～

- ◆ R1社、R2社（シェアを奪い合う競争）
- ◆ P社（協創がうまく進まなかった場合
敵対関係にもなり得る）

～戦わないためには・・・～

- ◆ いかにかR1、R2の戦意を低下させるか
(赤矢印：第1象限⇒第4象限へ)
- ◆ いかにかP社と友好的関係を維持するか
(青バツ：第3象限からの移動を防ぐ)



4. 小括

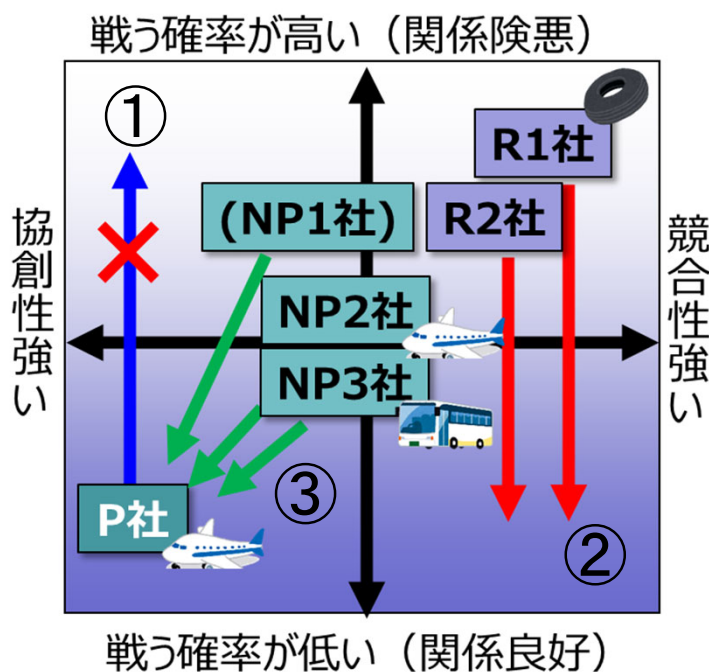
[仮説] 戦わずして勝つための知財戦略（3つ）

協創ビジネスにおいては、

- ① パートナーのメリット確保する知財戦略が重要ではないか。
- ② 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。

協創ビジネスの拡大には、

- ③ 異業種パートナーを如何に引き込むかが重要ではないか。



「戦わずして勝つ」ための仮説(知財戦略)を実現するにはどのようにすればよいか？





5. ヒアリング

- ◆ 協創ビジネスに関係が深いと考えられる
知財コンサルタント（1社）、企業（3社）にヒアリングを実施

ヒアリングまとめ				
	コンサルタント： あおばIP研究所	M社	B社	D社
ポイント	ビジネス領域によって、 競合企業と協創することも 考えるべき。	協創相手を守るための知財 の考え方、使い方もありそう。	協創相手との関係やビジネス環境によって、 協創ビジネスの進め方は違いがある。	特許開放 で技術の使い方、市場が拡大。 先行他社が保有していない技術の蓄積 が重要である。



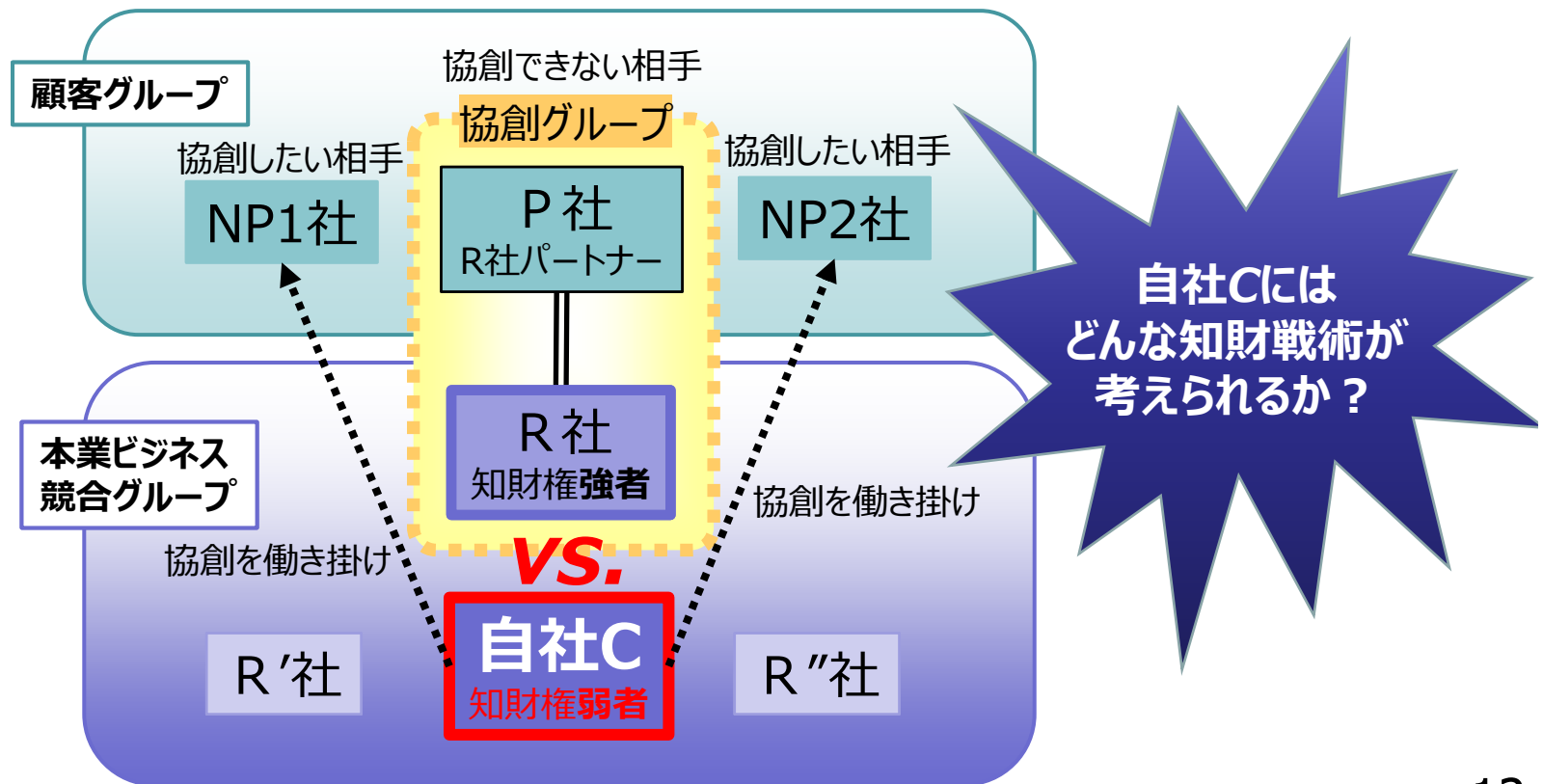
ヒアリングに基づき、自社の状況に応じた**具体的な知財戦術**を提言！



6. 状況に応じた知財戦術の提言

考察 1 : 大きく出遅れたケース(後発)

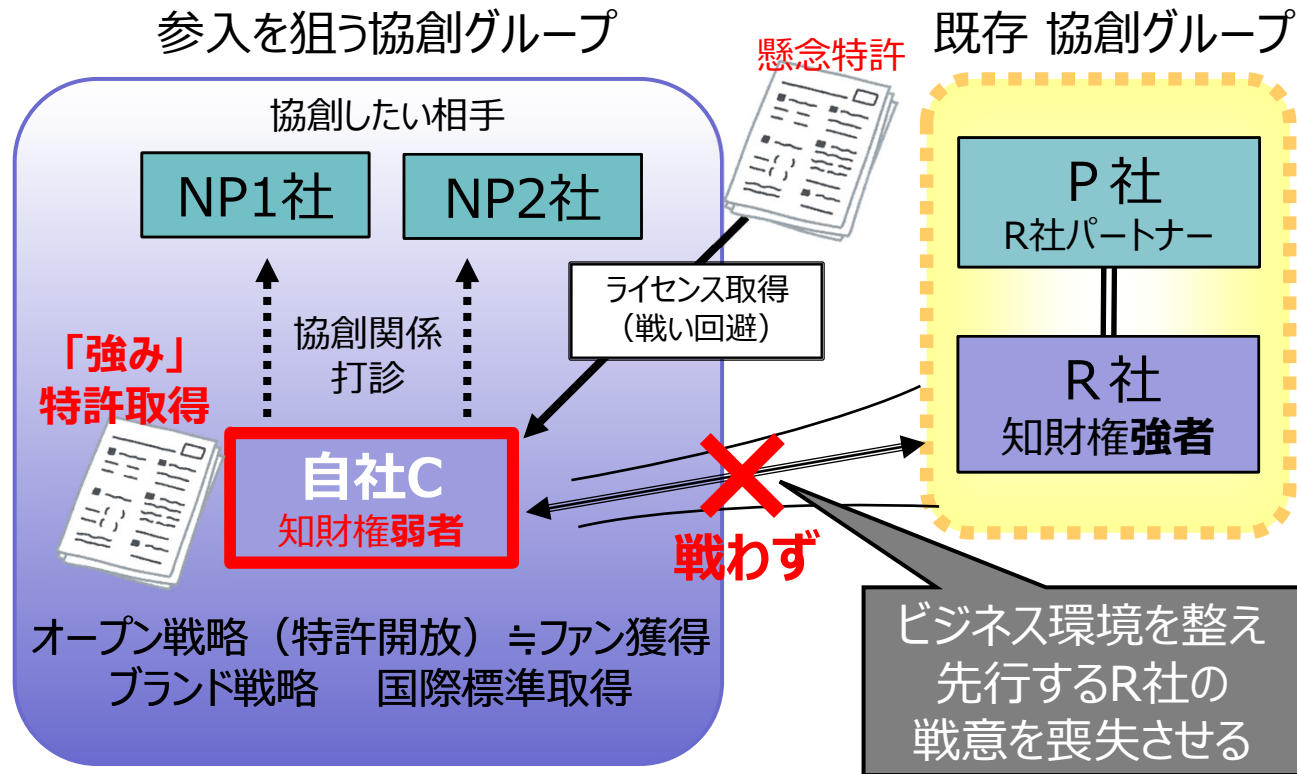
シチュエーション：自社Cは協創ビジネス関連の十分な特許を有していない(知財権弱者)
 ライバルR社は顧客グループP社とすでに協創グループを形成
 自社CはNP1社、NP2社と新たに協創グループ形成を狙っている





6. 状況に応じた知財戦術の提言

考察 1 : 大きく出遅れたケース(後発)



◆ライバルを打ち負かすのではなく、『負けない強い自分を創る』



善く戦う者は、勝ち易きに勝つ者なり



6. 状況に応じた知財戦術の提言

考察 1 : 大きく出遅れたケース(後発)

自社Cが検討すべき知財戦術

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術
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 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

戦わず : ライバルから**訴訟提起されず**、自らも**訴訟提起しない**状況
勝つ : 自社が目指す協創ビジネスを進め、拡大へ

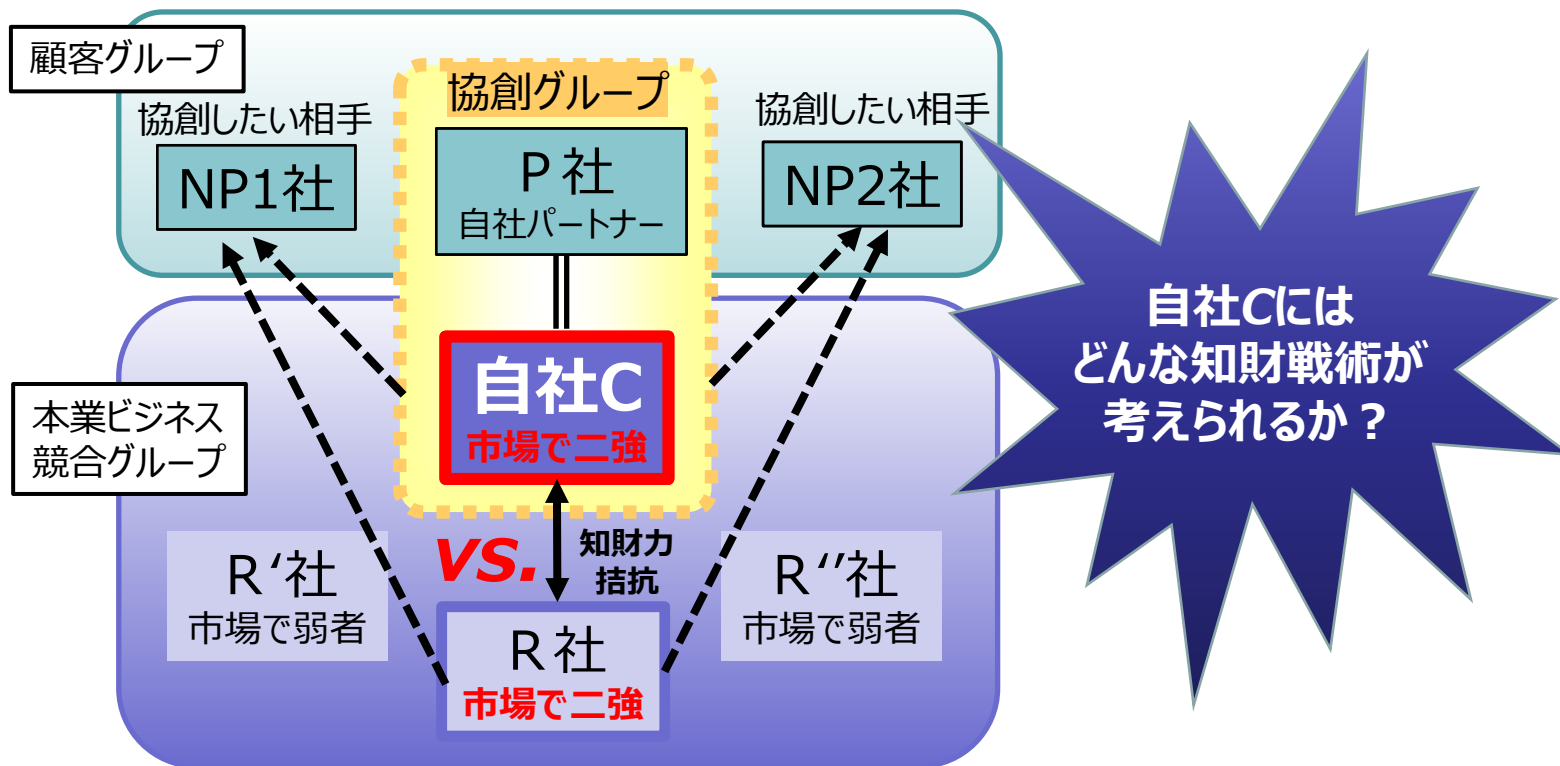




6. 状況に応じた知財戦術の提言

考察2：互角であるケース(拮抗)

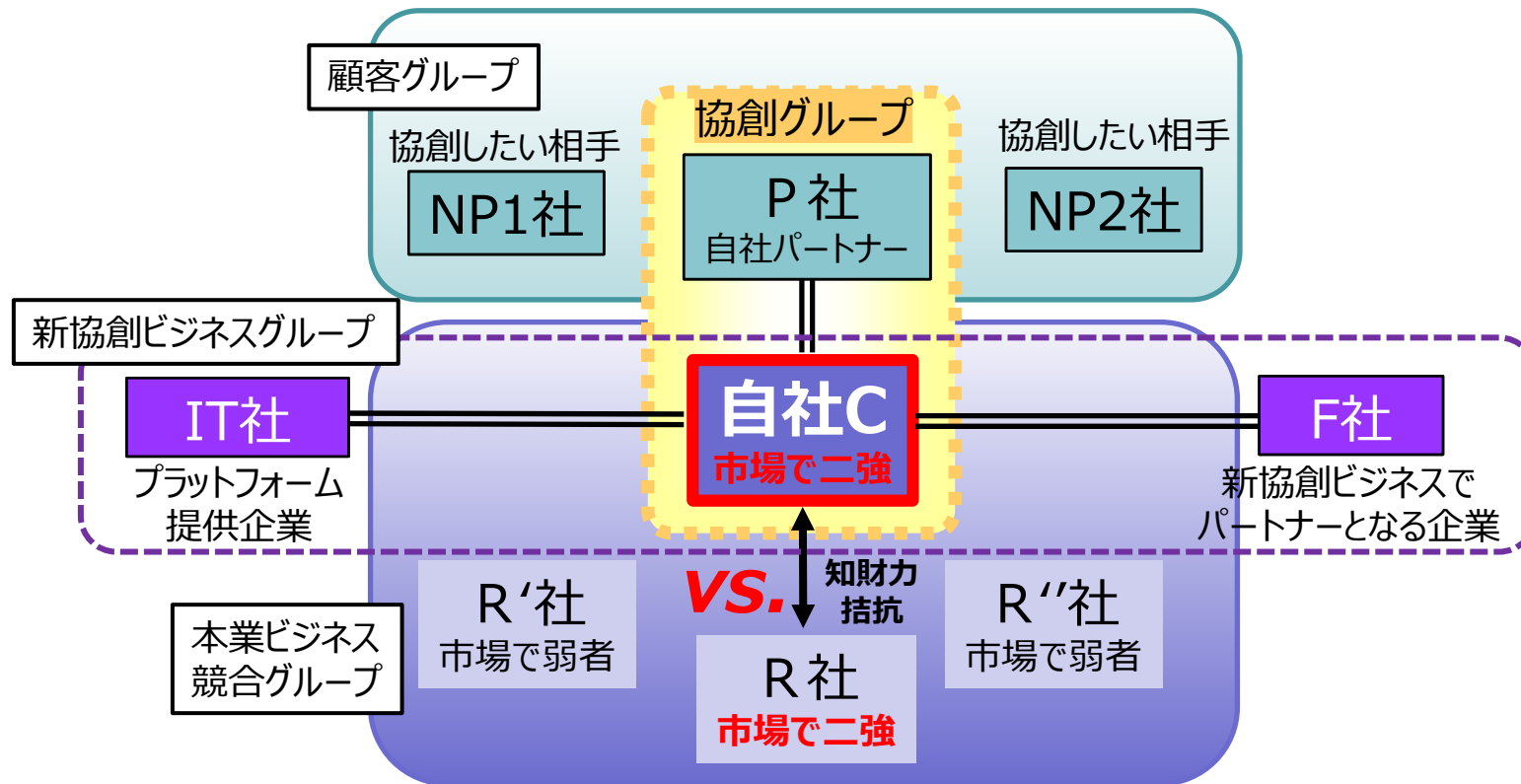
シチュエーション：自社CとライバルR社は本業ビジネスで知財力が拮抗、市場で二強
 自社Cは、パートナーP社と協創グループを形成済みであり、
 本業ビジネスにサービスを付加する新協創ビジネスに参入・拡大したい
 ライバルR社は他の顧客グループと協創グループ形成を狙っている





6. 状況に応じた知財戦術の提言

考察2：互角であるケース(拮抗)



◆ライバルとのパワーバランスを維持しつつ、新パートナーと共存・共栄



彼を知り、己を知れば、百戦して殆うからず





6. 状況に応じた知財戦術の提言

考察2：互角であるケース(拮抗)

自社Cが検討すべき知財戦術

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術
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 (本業ビジネスで二強を堅持)	必要に応じて新ビジネス特有の技術(特許)を相互許諾する一方、本業の技術はクローズし、パワーバランスを維持
	新協創ビジネス パートナー企業 F社	本業ビジネスの顧客関係をベースとしたパートナー	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社と相互許諾する一方、自社のノウハウ管理を徹底し、本業で培った技術で優位性を確保
	プラットフォーム提供企業 IT社	プラットフォームで共存・共栄を図るパートナー(運営サポート)	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の技術(特許)は自社で保有
	顧客グループ P社、NP1、NP2	パートナー関係 継続(P社) パートナー関係 打診 (NP1, NP2社)	広く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)

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：協創を促進して新たなビジネスを拡大する一方、

クローズ戦略で本業ビジネスでの優位性を新協創ビジネスでも維持

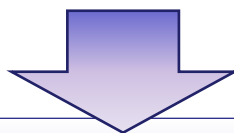




7. まとめ

権利行使に代わる新たな知財の使い方として、
協創時代に考慮すべき、**知財戦略・知財戦術**を提言

- ◆ 協創ビジネスの成立には、さまざまな役割を果たす**パートナーとの連携が必須**
- ◆ 協創ビジネスを通じて「パートナーも利益を得つつ、自社も利益を得る」という**WIN-WINの知財戦略**が重要
- ◆ 将来の新たな協創ビジネスを見据えて、既存の協創パートナーだけでなく、世間（世論）やビジネス環境の変化も考慮しながら、**ライバル企業の戦意を喪失させる知財戦略**が重要



ライバル企業との状況に応じて・・・

“後発”の戦術におけるポイント

他社にない「強み」を磨き、「戦術」によってその強みを活かす

“拮抗”の戦術におけるポイント

協創パートナーとの関係に応じた「戦術」の組み合わせを検討



ご視聴ありがとうございました



本研究テーマの論説は
『2022年3月号 知財管理誌』
に掲載予定です。

ご質問は、

三菱電機株式会社 知的財産センター 特許企画部 前川

E-mail : Maegawa.Takeyuki@ak.MitsubishiElectric.co.jp まで。

~Creating IP Vision for the World~



一般社団法人日本知的財産協会

