

## 特許とマーケティング

嶋 宣 之\*

**抄 録** 特許は「経営の道具」である。経営の道具である以上、企業経営に役立たないものは、特許とは言えない。企業経営に役立たない特許権は、単なる学問上の独占権にすぎず、経営の道具にはなり得ない。

また、特許はよりよい経営をするための「道具」である。また、どんな道具でも、それは、持ち主の器量によって、活かされたり、活かされなかったりする。ハサミも使い手によって切れ味が違うと言われることと同じである。

よく、「特許を取っても何の儲けにもならない」と平気で言う特許担当者がある。とんでもない話である。特許を企業経営に活かすことができないのは、特許の持ち主である企業が悪いのであって、特許が悪いのではない。

特許を本当に活かそうとすると、マーケティングを無視することはできない。特許とマーケティングとが一体になって初めて、特許を経営に役立てることができる应考虑すべきである。

本稿では、このような観点から、特許とマーケティングについて述べる。

### 目 次

1. マーケティングとは何か
  1. 1 P.F.ドラッカーのマーケティング論
  1. 2 会社の社会貢献とは差別化なり
  1. 3 企業が創造した価値は尊重すべき
2. 特許戦略の体系
3. 特許戦略と事業形態
4. 技術特許戦略
  4. 1 我が社の得意は？
  4. 2 商品のコンセプト作り
  4. 3 見込み形態の事業と技術特許戦略
  4. 4 受注形態の事業と技術特許戦略
5. 市場特許戦略
  5. 1 見込み形態の事業と市場特許戦略
  5. 2 受注形態の事業と市場特許戦略
6. まとめ

### 1. マーケティングとは何か

#### 1. 1 P.F.ドラッカーのマーケティング論<sup>1)~6)</sup>

マーケティングとは何か、を論じていくと、

それこそいろいろなものがあると思う。

特許戦略を考える上でもっともすばらしいと思われるものが、コンサルタントの大御所であるP.F.ドラッカーのマーケティング論である。

ドラッカーは、マーケティングと販売とは全く異なるものだという考え方をしている。

ドラッカーは、販売とは、企業がお客様に、商品を売るために、どのように働きかけたらよいかを、追求する行為と捉えている。

これに対して、マーケティングとは、お客様の方から進んで商品を買いにきてくださるようになるために、どうしたらよいかを追求するものだという考え方をしている。したがって、マーケティングの理想は、販売行為をなくすことである、とまで極論している。

このドラッカーのマーケティング論は、実践的な特許戦略を考える上で、大変に役立つものである。

\* 弁理士 Nobuyuki SHIMA

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

## 1. 2 会社の社会貢献とは差別化なり

「あなたの会社は、どのような社会貢献をしていますか」、との問いかけに対して、適切に答えられる人はほとんどいない。中には、社会貢献とは、ボランティア活動と思いこんでいる人さえいる。しかし、社会貢献をボランティア活動と思っている社員がいるのは、その企業の経営者が悪いのである。経営者が、我が社の社会貢献の意義を、社員に徹底していないから、こんなことになる。

それはさておいて、差別化と社会貢献とを説明するのに適切な歌がある。「箱根山、駕籠に乗る人、担ぐ人、してまたその草鞋を作る人」。

駕籠に乗る人はいろいろいるはずだ。急病で乗る人、体が不自由で乗る人、あるいは観光を目的に乗る人もいるだろう。さらに、急ぎの目的で乗る人もいれば、疲れたから乗る人もいる。

一言で駕籠に乗る人といっても、その目的は様々である。だとすると、駕籠を担ぐ人は、その目的に応じて、その担ぎ方を変えなければいけないはずである。病人を乗せているのに、急げ急げの一辺倒で、駕籠をドスンと揺らしながら担いで、病人はたまったものではない。しかし、大急ぎで目的地に着きたいというお客様に、乗り心地と安全が大切とあって、ソロリソロリと担いだのでは、お客様が怒ってしまう。

だから差別化が求められる。病人を運ぶのが得意ですとか、名所旧跡の案内が得意ですとか、スピードだけは誰にも負けませんといった差別化である。そして、それぞれの差別化の世界で、個々のお客様の要求を満たすことになる。例えば、病人を運ぶことが得意な駕籠屋がいれば、運んでもらった病人から本当にありがとうといわれるに違いない。お客様のありがとうに応えるのが、企業の社会貢献である。お客様のありがとうを対価として利益を戴くのが企業であ

る。これが、P.F.ドラッカーがいうところのマーケティング理論である。

だとすれば、「我が社だけができます」というのは、それを求めているお客様に対して、企業は最高の価値を提供していることになる。お客様に最高の価値を提供することが、企業活動における社会貢献である。

したがって、差別化は、企業の絶対的な使命である。差別化なくして企業の存在意義などあり得ない。だから差別化は、企業の生き様であり、企業の最高の財産になるのである。

## 1. 3 企業が創造した価値は尊重すべき

お客様は、物を買うときに、その物を買っているのではない。その物によってもたらされる価値を買っている。ところが、この価値を創造しようとする、並大抵の努力ではできない。毎日、まいにち、お客様を観察してようやく創造することができるものである。それは、大きな財産的価値を有するものである。したがって、第三者がそれを真似してはいけない。

少し、突拍子もない話になるが、企業が他人のモノ真似をすることは、神（サムシング・グレート）の原理に反する。例えば、神様が自ら作られたものの中に、同じものなど一つもない。神様は、異なるもの同士が互いに機能しあって、大きな目的を達成するシステムを、地球上に作られたのである。

しかし、企業は、人工的に作られたものである。人工的とはいえ、それは神（自然）の原理原則に則っていなければならない。神の原理原則とは、地球上に存在するすべてのものが、それぞれ個性的であって、初めて存続意義を発揮するということである。したがって、企業も、自らの個性を発揮して社会の目的達成に貢献すべきである。その個性は、どこまで行っても個性であって、他人のモノ真似であってはならない。企業が創造した価値は、最大限尊重される

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

べきものである。そして、企業が創造した価値を保護する最高のものが特許である。

## 2. 特許戦略の体系

特許戦略は、技術特許戦略、市場特許戦略、資産特許戦略に分けられる。

技術特許戦略とは、どのような技術について特許を取るのかということを出願戦略に通じる。市場特許戦略とは、市場において特許をどのように活用するのかということであり、市場戦略あるいは販売戦略に通じる。資産特許戦略とは、特許権を利用してロイヤリティ収入を得たり、あるいは特許権を信託財産化したりすることである。

そして、マーケティングをテーマにして、特許戦略を考える場合には、技術特許戦略と市場特許戦略に絞り込んだ方がわかりやすいし、技術特許戦略も、どちらかということ、応用開発に関する戦略に絞り込んだ方がわかりやすいと思う。

そこで、本稿では、あくまでもマーケティングと応用開発をテーマにした、技術特許戦略と市場特許戦略とについて説明したい。

## 3. 特許戦略と事業形態

一概に特許戦略といっても、企業の事業形態によって全く異なる。企業の事業形態には、見込み形態の事業と、受注形態の事業との二種類がある。

見込み形態の事業とは、不特定多数のお客様に対して、企業が自分で提供する商品を決め、自分で販売価格を決め、自分で販売数量を予測し、その予測に基づいて商品を生産する事業形態をいう。

これに対して、受注形態の事業とは、発注者である特定のお客様を対象にした事業形態で、お客様が商品を決め、お客様が値段を決め、お客様が必要数量を決める事業形態である。

このように見込み形態の事業と受注形態の事業とは、似ても似つかないほど違ったものである。両者は、社内の雰囲気までも違っている。見込み形態の事業の職場は、明るく積極的である。受注形態の事業の職場は、まじめで地味である。

これほど違う事業形態であるから、特許戦略も当然に異なったものになる。ところが、一般にいわれている特許戦略は、このような事業形態の特殊性が考慮されていない。ほとんどのものが、見込み形態の事業における特許戦略を説いているように思う。

しかし、現実の特許戦略は、我が社の特許をどのようにして経営に活かすかということである。したがって、我が社の事業の特殊性を考慮しなければ、有効な特許戦略など立案できるはずがない。特許戦略を考えるに当たって、我が社は見込み形態の事業を営んでいるのか、あるいは受注形態の事業を営んでいるのかを、まずはっきりさせなければならない。

## 4. 技術特許戦略

### 4.1 我が社の得意は？

見込み形態の事業においても、受注形態の事業においても、まずはっきりさせなければならないことが、「我が社の得意」である。なぜなら、「これが得意です」と自信を持っていえるものは、それがお客様や市場で支持されているものと考えられるからである。

どんな技術に特許を取るのかといった技術特許戦略を考える場合と、何を開発するのかということまで遡って技術特許戦略を考える場合とがある。

いずれにしても、大切なことは、「我が社の得意は何か？」をはっきりさせることである。

ところが、「我が社の得意・・・？ う～ん、よくわからない」といった答えが返ってくること

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

がけっこうある。けっこうあるというよりも、ほとんどといっても過言ではないほどである。

技術特許戦略の基本は、まず、我が社の得意をはっきりさせることである。そして、この得意をのばせる技術、あるいは得意を利用できる技術があるかどうかを検討し、それについて特許を集中させることが必要である。我が社の得意は、お客様に支持されているということを忘れてはならない。我が社の得意をはっきり言えない企業は、マーケティング指向がないといわれてもやむを得ないことである。

## 4. 2 商品のコンセプト作り

### (1) 商品のコンセプトとは

ある大手家電メーカーでのコンセプト作りに関して、次のようなことを聞いたことがある。それは、程良く冷凍して、冷凍庫から取り出してもすぐにサクッと切れて、解凍時間など必要としないという優れたものの冷凍庫を開発した話である。

このすばらしい冷凍庫を開発したチームは、冷凍庫とは何かというコンセプト探しからスタートしたそうだ。そこで、考えついたコンセプトは、「冷凍庫は時間を売っている商品」ということだった。このコンセプトを決めるに当たって、まずお客様は誰かを決めたそうだ。そのお客様を、「40代前後の共稼ぎ夫婦」に設定し、そのお客様にとって冷凍庫とは何かを追求した。その結果、冷凍庫とは買いだめする手段ということになったそうだ。

そして、買いだめとは、毎日いくべき買い物の時間を節約することということに行き着いたということである。このように時間を節約することになれば、冷凍庫は、時間を売る商品ということになる。

そこで、現在の冷凍庫の中で、時間を売っているにもかかわらず、時間を浪費しているものがないかを徹底的に追及したということだ。そ

の結果、現在の冷凍庫に備わっている冷凍庫で冷凍してしまうと、それを料理するために、多くの解凍時間を必要とするということがわかった。それでは、解凍時間をかけなくてもよい冷凍庫とは何かという考えから、肉など解凍しなくてもすぐに切れるようにすればよい、という結論に達したとのことである。

このようなコンセプトの下に開発されたのが、冷凍した肉などをサクサクと切れるように冷凍できる冷凍庫を持った冷凍庫である。

また、世界的に有名な半導体メーカーの話であるが、その半導体メーカーは、アメリカ本社に、世界各国から優秀な技術者を集めて新商品を開発するプロジェクトを立ち上げた。そのプロジェクトに参加した彼らがそこでいわれたことは、「おまえたちは、具体的な商品を開発しなくてもよい。おまえたちは、これから開発する新商品のコンセプトだけを考えてくれ。コンセプトさえできたら、技術は、後からいくらでもついてこさせられる」ということであった。

基礎開発では、技術そのものがテーマになる。しかし、マーケティングをテーマにした応用開発では、お客様にどのような価値(コンセプト)を提案するのかからスタートしなければならない。それが決まってから具体的な商品開発に向かうべきである。

### (2) 商品のコンセプトと差別化

商品のコンセプトを考える上で、まずやるべきことは、お客様の特定である。お客様を特定しない限り、提案すべき価値など決まるはずがない。なぜなら、価値観はお客様によって違って来るからである。価値を提案するといった以上、お客様を徹底的に絞り込まなければならない。そして、絞り込んだお客様に提案する商品コンセプトと価値に差別化ができなければ、商品の差別化など不可能である。

車椅子を開発している人が、「すばらしい車

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

椅子を開発しました」といって、現物を持ってこられたことがある。そのときの会話の一部をご紹介します。

「質問：

この車椅子は、どのような人に乗ってほしいのですか？

技術者：

脊髄損傷による足の不自由な方に乗ってほしいと思っています。

質問：

それでは、その脊髄損傷による足の不自由な方に何を感じてもらいたいと思っていますか？

技術者：

安全と乗り心地です」

この会話から、車椅子を開発した技術者に、コンセプトの段階で差別化ができていないことがわかるはずである。なぜなら、すべての足の不自由な方にとって、車椅子は、安全性が高く、しかも、乗り心地がよいものでなくてはならないはずだからである。したがって、安全性と乗り心地は、車椅子に求められる最低限の価値であって、脊髄損傷による足の不自由な方だけに求められる差別化された価値ではない。

例えば、お客様を、脊髄損傷による足の不自由な方から小児麻痺による足の不自由な方に変更したとき、同じ価値しか提案できないとすれば、その価値は、特定したお客様に対する最高の価値とは言い得ない。

したがって、この車椅子は、コンセプトの段階で差別化されていないといわざるを得ない。

### (3) コンセプトの差別化と特許出願

コンセプトの差別化がはっきりしてくれば、その差別化された分野に特許を集中させることができる。また、コンセプトの差別化がはっきりしていると、その差別化されたコンセプトを基にして、特許のネタを探ることができるようになる。コンセプトがはっきりしているかどうかで、特許のネタ探しの成果まで違ってくる。

か

## 4. 3 見込み形態の事業と技術特許戦略

### (1) ニーズの取り込み

見込み形態の事業を営んでいる企業は、開発テーマを自ら探し出さなければならない。このような中で、一般にいわれているのは、ニーズを取り込んだ開発をしなければいけないということである。

しかし、見込み形態の事業における商品、特に、消費財といわれる商品は、それが耐久消費財だろうとなかろうと、ニーズが顕在化していることはほとんどない。にもかかわらず、一般的には、潜在的なニーズをつかんで商品開発をするのが、本来の開発である、といったようなことがいわれる。

消費財に関して、現象的には、潜在的なニーズなどないと言ってもよいと思う。例えば、自動車を持っている人を想定してほしい。その人には、自動車はこうあるべきだなどといった考え方はいっさいないのが通常であろう。ほとんどの人は、自分が買った自動車を与えられた範囲で、ただその通り使っているだけである。

ニーズをつかめという、何か、そこに存在するものをつかみ取るような感覚になる。したがって、ニーズをつかめという、市場に存在しているニーズを探すといった感覚になってしまう。しかし、一般消費者は、元々ニーズなど持っていないと考えた方がよい。

### (2) ニーズはつかむのではなく提案するもの

つまり、ニーズは、つかむものではなく、提案するものと考えべきである。お客様は、企業から提案されたものを手にして、初めてそのすばらしさに気づくのだ。だから、企業からすれば、お客様を研究して研究して、研究し尽くして、商品コンセプトを自ら明らかにし、そのコンセプトを実現した商品を提案し続けるしか

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ない。このようにして提案し続けたもののうち、いくつかのものが、お客様に受け入れられることになる。それを、世間では、潜在ニーズを上手につかんだ商品という。しかし、それはニーズを取り込んだのではない。企業が提案し続けた商品が、お客様に支持されたのだ。

ニーズをつかむと捉えても、ニーズを提案するものと捉えても、それほど差がないように思われるかもしれない。しかし、開発のプロセスでは、大きな違いがでる。すでに存在するニーズをつかもうとすると、開発姿勢がどうしても受動的になってしまう。しかし、ニーズは提案するものと捉えれば、開発姿勢が能動的になる。受動的か能動的かは、発想という観点からすると、大きな差になる。

したがって、見込み形態の事業を営んでいる企業の技術特許戦略の基本は、お客様を徹底的に絞り込み、そのお客様にどのような価値を提案すべきかを検討した上で、その価値を実現する技術要素について特許出願を集中させることである。

#### 4.4 受注形態の事業と技術特許戦略

##### (1) 受動的な開発テーマ

受注形態の事業における開発テーマは、お客様である取引先からもらうことが多くなる。結果的に、開発も受動的にならざるを得ない。そのため、受注形態の事業においては、例えば、5年～10年先を見込んだ商品の開発が難しくなる。

しかし、受注形態の事業では、多くの場合、企業がお客様になる。企業は、自社商品がどうあるべきかといったことを、いつも考えている。そこでは、ニーズが顕在化していることが多い。したがって、お客様が困っている不便さを徹底的に洗い出すことによって、ニーズを具体化できることになる。たとえ受動的なテーマであっても、それを先取りして、それに特許を取るこ

とも可能になる。そのためには、なんといってもお客様のところに足を運ぶことが不可欠である。

ところが、受注形態の事業におけるお客様のニーズということに関して、こんなことを経験したことがある。

それは、X社という部品メーカーの話である。そのX社にお客様から部品の注文があったが、その部品がどのように使われるのか、全くわからなかった。そこで、お客様からいわれるままの商品を開発してそれを納入したが、強度不足というクレームが付いた。そこでX社の技術者は、どの程度の強度があればよいかをお客様に聞いて、その通りの部品を納入した。しかし、その技術者は、その部品がどのように使われるのかを最後まで調べようとはしなかった。その完成品は、世の中に出回っていて、調べようとするれば、いつでも調べられる状況にあったにもかかわらずである。

受注形態の事業を営んでいる会社では、お客様からもらった開発テーマを大切に、それを開発したときには、特許出願をこまめに検討するという姿勢が必要である。

##### (2) 提案型開発

受注形態の事業で、ほとんどの会社は、提案型の開発を目指している。提案型の開発をするためには、自ら開発テーマを見つけなければならない。しかし、提案型開発を目指しているからといって、何でもかんでも提案すればよいというものでもない。

例えば、誰がみてもすばらしいといってくれるようなクルマのシートを開発したとする。だからといって、自動車メーカーは、それをすぐには高く買ってくれない。

自動車メーカーが、今まで以上の値段で買ってくれるのは、開発シートを既存のクルマに採用したとき、そのクルマが今まで以上に高く売

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

れるか、あるいは今まで以上にたくさん売れるかどちらかの場合だけである。

受注形態の事業で、高付加価値商品を開発するときには、まず、お客様である企業を納得させられるものでなくてはならない。お客様である企業を納得させるためには、最終ユーザーに対する価値の提案も必要になる。最終ユーザーに対する価値の提案なくして、提案型商品イコール高付加価値商品ということにはならない。

ただし、提案型開発を指向して、信用を蓄積する戦略もある。「あの会社には、いつも、利用価値の高い独創的な部品がたくさんある」といった評価（信用）を得るために提案型開発を指向することもできる。

## 5. 市場特許戦略

### 5. 1 見込み形態の事業と市場特許戦略

#### (1) 特許は主役にならない

見込み形態の事業では、特許が先導役となって「そこ退け、そこ退け、特許のお通りだ」というわけにはいかない。特許権は、販売を支援するが、決して、販売の主役にはならない。また、特許の独占権としての機能は、売る努力をさんざんして、ようやく商品が売れ出したときに威力を発揮する。なぜなら、売れ筋商品だからこそ、「我が社も」ということで真似するわけで、売れない商品を真似する者はいないからである。この意味からも、まず販売ありきである。販売力がない会社は、特許を取っても、我が社の収益にそれほど貢献しないといっても過言ではない。

しかし、商品が売れ出せば、特許権の出番になる。したがって、特許権を市場で活かすためには、販売に力を入れて、その商品が売れ出したときのことを想定したものでなければならない。

#### (2) お客様は特許を無視する

お店に並んでいる商品について、お客様が特許を意識することはほとんどない。例えば、スーパーに、特許品とその侵害品とが並んでいたとする。このとき、お客様は、侵害品は悪玉だから、善玉の特許品を買おうなどとは、絶対に思わない。お客様は、自分が気に入ったものを買うだけである。したがって、お客様に、特許品であることを伝えるのは、特許を宣伝的に活用する場合だけである。

このように考えれば、見込み形態の事業における市場特許戦略とは、ライバル対策ということになる。

ライバル対策とは、我が社の特許権の存在をライバルに知らせる告知活動と、ライバルが特許権の侵害品を製造販売しているかどうかをサーチするサーチ活動が主になる。

つまり、特許権は、無体財産権といわれるように、それが有るか無いか、目に見えない。目に見えないが故に、特許を市場で活用するためには、「これは我が社の特許だぞ！」とライバルに知らせる告知能力と、侵害しているものを見つけたらサーチ能力とが必要になる。

#### (3) 告知能力

実際にあった話である。照明器具を製造販売している中堅企業の話である。この中堅企業であるS社には、S社のモノ真似ばかりしてくるB社というライバルがいた。このB社は、S社の商品を上手にモノ真似して、しかも、S社よりも安く作り上げてしまうという何ともやっかいな会社であった。

こんな状況の中で、S社の社長が、特許を取ってB社を牽制したいが、どうして良いのかわからないということであったので、社長に特許出願をお勧めするとともに、出願したら次のようなことをやってくださいと、お願いをした。

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

「社長の会社の営業マンが、問屋さんに行ったとき、必ず行ってほしいことがあります。それは、『今度の商品は、社長が気に入って、特許事務所に相談し、このたび特許出願しました。しかも、社長は、真似品は絶対に許さない。真似品がでたら即裁判だって、やたらと息巻いているんですよ。』と行ってほしいのです。」

こんなことがあってから、少したって、出願したものが特許になった。それが特許になったとき、今度は、ある大手家電メーカーが、S社の特許権の存在を知らずに、侵害品を市場に出してきた。

しかし、S社の社長にいわせると、照明器具に関しては、大手の家電メーカーといえども中小企業と同じなので、侵害品が売られても、S社にはそれほどダメージがないということであった。

しかし、S社の社長には、いくらでも良いから、その大手家電メーカーからお金をいただいた方がよいという提案をした。その結果、いくらかの和解金をもらうことができた。

そこで、再び、社長にお願いして、営業マンに「我が社は、あの大手家電メーカーからお金をもらって、特許を使わせている」ということを、問屋さんにももらった。

この結果、B社は、侵害品を市場にいっさい出してこなかった。このときには、S社の社長から、「B社が真似してこなかったので、今期は、大変に儲かりました」とお礼を言われた。

ここで、言いたいのは、二つある。

その一は、我が社の特許権の存在を、ライバルに積極的に知らせない限り、ライバル対策になり得ないということである。

その二は、特許権の存在を知らせるために、いろいろな工夫をすべきである、ということである。あらゆる工夫をして、我が社の特許権の存在をライバルに知らせなければ、特許の有効

活用などあり得ない。

### (4) サーチ能力

我が社の特許権を侵害している商品が市場に出回っているかどうかは、積極的に探さない限り、ほとんど分からない。しかも、侵害品を排除しない限り、我が社の利益が損なわれる。

こんな会社も実際にあった。その会社は、ある量産品を製造販売していたが、その商品には特許権を侵害するであろう技術が取り入れられていた。その会社では、特許権者から訴えられたらどうしようとビクビクしながらも、売れ筋であるその商品の製造販売をやめられないでいる。しかし、特許権者は何も言ってこない。

これは、特許権者のサーチ能力不足を端的に示したものである。

また、どのようなマーケットエリアをサーチするかも、我が社の市場戦略と密接に関連してくる。例えば、全くビジネスをやっていないエリアでサーチをすることは、資産特許戦略上は必要かもしれないが、市場特許権戦略というテーマでは、全く必要ない。かえって、手間暇を考えたなら、絶対にやってはいけないことである。

### (5) 季節商品と市場特許戦略

季節商品の場合には、1年1年が勝負になる。したがって、特許戦略もずいぶん違ったものになる。

ここでは、X社の例で説明する。X社では、ある商品を暖めながら売るための機器を販売していた。暖めるための機器であるから、それは、冬だけで全売り上げの90%以上も売ってしまう。しかも、その販売合戦は、だいたい8月で終わってしまう。

こんな中で、ある年の3月頃、ライバルのY社が、X社の特許権を侵害する商品を、問屋に売り込んでいることが分かった。



※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

こんなときは、Y社に特許権の侵害を通知するタイミングが重要になる。なぜなら、季節商品で、特許権の侵害を通知する目的は、その年の市場シェアを奪うことだからである。もし、あまり早く通知しすぎると、Y社は、特許権を侵害しないような機器で対応してくるかもしれない。これでは、X社は、Y社の市場を奪うことはできない。

ちょうど良いのは、Y社が今年売べき機器の在庫を半分以上積み増した頃である。このような時期に、特許権侵害という警告を受けると、そのダメージは計り知れないものになる。

ただし、ここで注意しなければならないことは、Y社の販売を中止できても、X社がその市場を奪い取ることができなければ、何の意味もないということである。

この場合、X社は、特許権の侵害である旨の警告を発するとともに、Y社の販売予定数量分を、生産増という形で対応しなければならない。それだけではない。生産を増加した分の営業活動をどのようにしなければならぬかも、販売戦略の中に織り込んでおかなければならぬ。これができなければ、市場での品不足を来すことになり、企業の使命を全うできなくなる。

しかし、実際には、上記のような決断は、大変に難しいものになる。もし、Y社の市場を完全に奪えなければ、増やした生産分だけ、不良在庫になってしまうし、営業経費も無駄に増えることになる。

したがって、季節商品の市場特許戦略には、生産計画や販売計画も巻き込んだものにならざるを得ない。

## 5. 2 受注形態の事業と市場特許戦略

### (1) 受注形態の事業と差別化

受注形態の事業の場合には、商品を購入してくださるお客様がはっきりしている。この点が、見込み形態の事業と大きく異なるところであ

る。したがって、受注形態の事業においては、お客様対策がメインになる。

また、受注形態の事業の一番大きな差別化要素は、「信用」である。あの会社に頼んでおけば、品質も、納期も問題ないという信用を得ることが最大の差別化要素である。この信用形成に特許を活用すべきである。

ある会社の知財担当の方からお聞きしたことがある。その会社では、お客様から注文があったときには、必ず二つ以上の提案をすることである。そして、提案するものには、いずれにも特許出願をしておくそうだ。したがって、お客様には、どの特許を選びますか、といった営業をすることになる。

これは、会社の独創性や企画力を誇示することになり、信用形成に大変に役立つ。一昔前には、特許など主張せずに、ただで使わせろ、といったことが横行していた。しかし、現在は、「どうぞただでお使いください」ということをやっている、長い年月の間に、その会社は必ずナメられる。ナメられている限り、お客様から信用されたり頼りにされたりすることはまずない。結局は、信用形成に逆行することになる。

### (2) 価格維持、浮気防止、盗用防止

受注形態の事業で、価格を維持するのは大変なことである。「そんなに高いなら、他社に頼むからいいよ」などといわれると、営業マンは、すぐに安売りに走ることになる。営業マンの立場からすればそれもやむを得ないことである。

しかし、そこに特許があれば、この商品は特許なので、他社に頼むことはできません、ということをお客様に、暗に知らせることができる。このようにいうと、「お客様に、特許など主張しても、商品など買ってくれない」という人がよくいる。こんな人は、逆に、特許に頼りすぎていることが多い。特許は、販売を支援する一つの道具にすぎない。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

道具は、どんな場面でも、それを使う気にならなければ、絶対に活用できない。

浮気防止も盗用防止も全く同じことである。

## 6. まとめ

特許とマーケティングという、特許を活用した特別な販売方法があるように思われる方もいるかもしれない。しかし、実際には、魔法の杖みたいなものはあるはずがない。結局は、地道なマーケティング活動の中に技術特許戦略と市場特許戦略とをどのように取り込んでいくかということになる。言い換えると、我が社のお客様に貢献するという観点から技術特許戦略と市場特許戦略とを考えていくことが、特許とマ

ーケティングを結びつけるのに必要なことである。

## 注 記

- 1) P.F.ドラッカー、マネジメント、ダイヤモンド社
- 2) P.F.ドラッカー、経営者の条件、ダイヤモンド社
- 3) P.F.ドラッカー、創造する経営者、ダイヤモンド社
- 4) P.F.ドラッカー、現代の経営(上)(下)、ダイヤモンド社
- 5) P.F.ドラッカー、乱気流時代の経営、ダイヤモンド社
- 6) P.F.ドラッカー、イノベーションと起業家精神(上)(下)、ダイヤモンド社

(原稿受領日 2005年2月14日)

