

技術の成果に網をかける

串 田 守 可*



1. はじめに

技術進歩をいかにビジネスとして取り込み、実を結ばせるのか、あらゆる企業にとっての喫緊の課題です。一方、現実のビジネスにおいては、近年、目まぐるしく環境が変化する社会の動きに追従し、新たな分野での新商品・新技術を創出する不連続なイノベーションが益々困難になってきています。

かつて、バブル崩壊以前、技術の独自性が重視されていた時代におけるシーズ志向では、技術は強いが事業・商品に結びつかないという現実が散見されました。その反省を踏まえ、バブル崩壊後、リーマンショックに代表される金融危機以前までは、短期の収益性が重視され、各企業ともお客様のニーズ・ウオンツに基づいた成功確率の高い技術開発・商品開発の実施を正しいニーズ志向として強く意識するようになりました。ところが、消費者のニーズが充足されてくると、ニーズといっても、「ぜひ欲しい」とか「なければ困る」というレベルよりも、「あった方が良い」とか「もしあれば使う」という曖昧なものが大半を占めるようになってきました。「必要は発明の母」という言葉における「母」の力が、世の中が豊かになるにつれて弱体化したのです。

さらに、リーマンショック以降、短期的な収益性ではなく、持続的に価値を創造し提供し続ける事が一層重要な時代となり、ニーズ・ウオンツやシーズが不明確でも、将来の新事業の仮説を立て、その検証・実証により新商品・新技術を具体化しなければならなくなってきました。

2. 動的なニーズ・シーズのマッチング

今後は、既にお客様との接点を持つ既存事業の中で、特にその効果を発揮する側面を持つニーズ志向に基づいた研究開発だけでは、短期の収益性が見込める既存事業領域の深耕やその周辺事業への拡大は期待できても、長期間に亘って持続的な企業の発展に資する「新事業創造」を完全に担保できるものではないと言えます。

すなわち、研究開発プロセスに応じて変化、進化するシーズと時間が経つにつれて急速に変化するニーズとの平衡点をスピード感ある動きの中で見いだす、言わば動的なニーズ・シーズのマッチングを常に志向しながら研究開発を進めていくことが、特に市場を新たに創造するような新製品開発では重要になると思います。

3. 強い知財網の構築

そして、このような志向に基づく研究開発においては、技術的成果が顕在化してから知財権を確保

* 株式会社栗本鐵工所 常務取締役（技術・設備担当） Mori Yoshi KUSHIDA

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

するのではなく、ニーズとシーズの平衡点が研究開発プロセス内で変動すると考えた場合、これらを包含し、さらには後発製品を排除できる強い知財網を構築するにはどうすれば良いかという課題が生じます。この課題に対する回答になっているかどうかは分かりませんが、今後、弊社が実現に向けて取り組みたいと考えている、強い知財網を構築するために有効な方策を以下に紹介します。

(1) 研究開発プロセスの各ステージにおけるアイデア発掘

新商品が市場に出るまでの研究開発においては、研究開発テーマ設定、事業可能性検証、基礎技術開発、実用化開発、製造設計という一連のプロセスが必要とされます。この研究開発活動の成果である発明は、各ステージにおいて生まれるため、それらのステージ毎にアイデアを発掘し特許出願することが要求されます。しかし、実際には試作品が完成する時期になって、初めて発明申請が行われる場合が多いようですが、その時点では発明が実現化状況に入っているために、発明の概念表現が下位的なものとなり、権利範囲も狭いものになる傾向にあると思われます。各ステージ毎に発明発掘をしていけば、開発初期段階では基本アイデアとして発掘されますので、発明の概念表現は上位的、且つ権利範囲の広いものとするのが出来ます。加えて、各ステージで商品コンセプトをニーズ・シーズに照らし合わせチェックすることで、変動するニーズ・シーズの平衡点を知財網で包含することが出来て、強い新商品・新技術の創出が可能となります。

(2) 研究開発活動への知財部門の参画

具体的な研究開発テーマが決定し、研究開発の方向性と技術的課題が明確になると、知財部門が開発初期段階から参画し、研究開発部門と連携して発明発掘活動を行うことが好ましく、技術的課題の抽出はこの技術分野に詳しい研究開発部門が担当し、アイデア発掘に必要な知財情報の収集は知財部門が担当するといった分担を行い、更に、両部門が事業部門に加わった三位一体の活動が重要となります。

(3) 事業利益確保に向けた特許出願戦略

研究開発が終了し、商品が市場に出ると、競合他社が類似品を開発し市場へ参入してきます。特許の権利範囲を限定しすぎて、後発製品を排除できないということも考えられます。後発企業は、先発企業の知財権を徹底的に検討し、自社の有している製品改良・製造・品質面の強みを活かし、同一課題を達成する代替手段を開発して、先発企業の知財を侵害しない商品を市場に出してきます。先発企業は、そのような商品を想定した上で、出願時に考えられる限りの手段を検討することで、後発の仮想商品を含む特許明細書を書くことが重要となります。研究開発の成果を確実に確保するためには、商品化する発明だけではなく、周辺技術や代替手段も出願して強い知財網を構築する戦略が重要になります。

4. 終わりに

現実には、企業が行う事業の全てが先行開発型となるのではなく、種々の事情により後追い開発にならざるを得ないことは少なくありません。キャッチアップ型企業はフロントランナー型企業の知財を把握し、侵害回避の検討を行うと共に、先発企業との差別化を図るために改良発明を創出し、チャンスを見てクロスライセンス契約を締結し基本特許を手に入れるという知財戦略を展開し、市場参入に成功する可能性を生み出すことでしょう。一方、フロントランナー型企業は、先に述べた通り開発の初期段階で知財網を構築すると共に、将来の新事業における自由度確保のために、基本特許とその周辺の改良特許を計画的に創出し、更に強い知財網を構築しなければなりません。

何れにせよ、市場を新たに創造するような新製品開発における果実を得ることは簡単ではありません。