

基礎的な特許マネジメントの研究

——特許出願，保有の考え方——

マネジメント第1委員会
第1小委員会*

抄 録 近年の事業環境の変化により，従前の成功モデル（特許出願件数により他社を圧倒して競争優位性を獲得）が機能せず，逆に大量の特許出願公開により技術情報が流出し，他社や新興国に当該技術がキャッチアップされる事態が生じていることが指摘されている。しかし，未だ，多くの企業では，大量特許出願時代の習慣から抜け出せず，事業競争力に寄与しない特許出願を続けているのではないだろうか。以上の課題認識のもと，事業競争力に結びつけるための出願件数・保有数と，事業戦略との関連を検討するために，事業戦略の一般モデルである“市場の発展段階”と“競争地位戦略”の切り口で，出願・保有数の考え方を考察し，事例を分析した。要は，事業戦略に応じた出願の目的（知財戦略）を考え，出願方針，件数，特許保有件数の目標を設定すべきであり，件数から考えることは止めるべきである。実績の件数は目標に向かって活動した結果である。

目 次

1. はじめに
2. 出願件数・保有数と事業競争力について
 2. 1 現在までの出願件数・保有数の傾向
 2. 2 出願件数・保有数と事業競争力の関係
3. 本委員会が考える出願・保有の考え方
 3. 1 黎明期～発展期
 3. 2 成熟期
 3. 3 衰退期
 3. 4 まとめ
4. 実例分析
 4. 1 発展期
 4. 2 成熟期
 4. 3 衰退期
5. まとめ
6. おわりに

1. はじめに

近年，出願件数がやや減少しているものの1980年代以降日本企業は欧米企業に比較しても多くの特許出願を行い保有してきた。出願件数

の多さは技術力の高さを示す指標とも言われ，各社出願件数を競い，事実，特許出願・保有数と事業競争力の強さは相関していた（クロスライセンス等）ように思われる。

しかし，昨今，電機・機械などの成熟分野では，技術のコモディティ化が進み，従前の成功モデル（特許出願件数により他社を圧倒して競争優位性を獲得）はもはや機能せず，逆に大量の特許出願公開により技術情報が流出し，他社や新興国に当該技術をキャッチアップされる事態も生じている¹⁾。

このような事業環境の中，未だに多くの日本企業においては出願すること自体が目的化され件数至上主義（予算の範囲内でなるべく多くの特許出願を行う）から抜け出せずにいるのではないだろうか。

本稿ではこのような課題認識に基づき事業競

* 2013年度 The First Subcommittee, The First Management Committee

争力に結び付けるための出願・保有の考え方を提言する。

2. 出願件数・保有数と事業競争力について

2.1 現在までの出願件数・保有数の傾向

昨今の日本における企業経営では、電機業界の不振など、事業競争力の低下が目立ってきている。そして、そのような状況の中で、特許の出願件数・保有数について、果たして現状が適正なのか否かも検討されるようになってきた。そこで、特許の出願件数・保有数と事業競争力（一例としては各種シェア）との関係が問題となってくる。

例えば日本の電機業界では、ノルマでガチガチに縛り上げ技術部門から特許提案を強制的に出させることで、1,000件のうち3件はキラリと光る内容の有力特許が出願できる（いわゆる千三つ）という経験則があるようである。しかし、このような機械的な目標管理となるノルマ制は、重要とはいえない内容の周辺特許や改良特許を濫造し、無駄に出願件数・保有数を増やしているようにも思われる。

この原因には、特に組合せ（モジュール）型の事業の場合、製品自体が多くの子品の組合せから作られているので、特許を取得できる技術が多くなるという、物理的な構造に起因する理由もあると思われるが、それを建前に実際には、日本では多くの企業で似たような製品を生産している²⁾（一人勝ちの商品が少ない）のに加えて、経営幹部および事業部門で横並び意識が強く、他社や自社他部門に対して、出願件数・保有数についても横並びしたい（横並びしないと不安）という雰囲気になっていないだろうか。また、自社が出願せずに他社に特許を取られるリスクを回避するため、発明は保険としてとりあえず出願しておく（自社の出願が公開されれ

ば他社に特許は取得されず、いざというとき権利化の余地も残る）という雰囲気は無いだろうか。その結果、上述のノルマ制ゆえに特許提案自体の件数が多くなっている（労力と時間の観点から）個々の特許提案について適切な評価を行うことができなくなっているだろうか。

一方、保有数についても、現状では必ずしも維持コストを踏まえ、事業に貢献する特許を高精度で評価を行った上で、登録特許の最適な棚卸（放棄・売却）することまでは、実現できていないと思われる。

例えば、保有する特許が非常に多く、これらの特許と製品との紐づけが不十分であるだけでなく、紐づけを把握しているのが発明者だけのことが多いことから、発明者が異動や退職してしまうと、後任者が引継ぎを十分に受けていない等の理由で、当該発明者の特許の位置づけが曖昧になってしまっているのではないだろうか。その結果、事業部門で放棄の判断をするのを避けてしまい（ex. 放棄の決定をした後に“実は重要特許だったのに”と言われるのを避ける）、結局は判断者が責任を負いたくなくて、そして保険として、本来は不要の特許についても維持の決定をしてしまっているのではないだろうか。そのような特許が積みもった状態で保有され続けていないだろうか。

近年、特にこれらの課題が指摘されているが、事業競争力が高いうちは目立たなかった特許出願の濫造や棚卸の不備が、事業競争力が低くなってきて、いよいよ顕在化してきたというのが現状であろう。

2.2 出願件数・保有数と事業競争力の関係

上記したような観点で考えると、日本では特許の出願件数・保有数が多く、これら特許が事業競争力には必ずしも寄与していないのではないかと、という印象を受ける。従って、以下では

2つの具体的な事例に基づいて、特許の出願件数と事業競争力との関係について考察していく。

まず、図1にはテレビについて出願件数とシェアとの関係を示す。ここでのシェアは、本業の勢いを純粋に反映させるために販売台数で算出している³⁾。ここで挙がっている各メーカーは日本企業のみである。調査対象期間としては、出願日が2005年1月1日～2011年12月31日までであり、公開公報の権利者名が該当企業名とそのグループ企業のものである。出願分野はIPC分類「H04N」である。

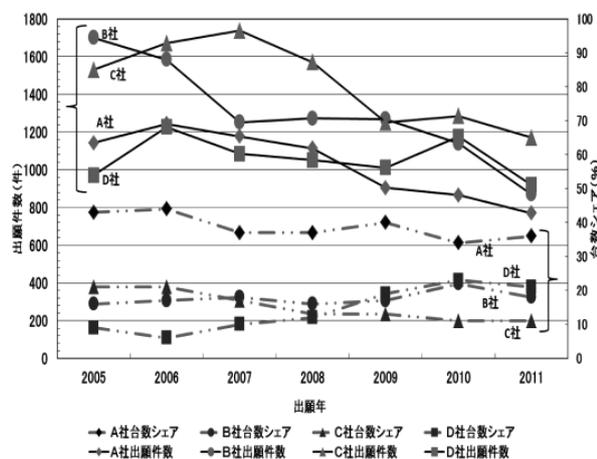


図1 テレビ出願件数・シェアの推移

図1によれば、シェアと出願件数との間には相関があるとは言いがたい。数年前から報道等でテレビ事業の不振は話題になる機会が多いが、その割に各社の出願件数が多いように思われる。本来、特許は独占排他権として機能し、差異化技術を保護して製品の優位性を保ち、価格優位を実現するものである。しかし、組合せ(モジュール)型の事業で多く進行するとされているコモディティ化等により、テレビでは価格破壊が起きており、結果として特許による価格優位を保てていない。更に、殆ど特許出願をしていないE社(グラフには表示対象外の日本企業)が販売台数シェア5位に肉薄してきている。

ここに至っては、独占排他権を通じて優位性

を得るといの特許の機能が、十分に果たされていないことは明白であろう。コモディティ化と特許との関係は、既に文献⁴⁾でも指摘されている事項であるが、図1を通じて実際にデータからも確かめることができた。

次に、図2にはタイヤについて出願件数とシェアとの関係を示す。ここでのシェアは、売上高で算出している⁵⁾。ここで挙がっている各メーカーには、日本企業(A社)と外国企業(B社とC社)がある。調査対象期間としては、出願日が2005年1月1日～2011年12月31日までであり、公開公報の権利者名が該当企業名とそのグループ企業のものである。出願分野はIPC分類「B60C」である。

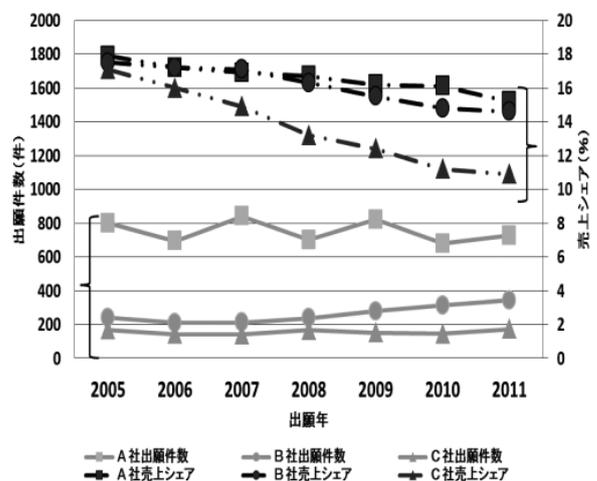


図2 タイヤ 出願件数・シェアの推移

図2によると、A社とB社のシェアはほぼ同じであるにもかかわらず、A社の出願件数はB社の2～3倍となっている。タイヤは、テレビのような組合せ型の事業ではなく、コモディティ化は進展し難いとされている擦合せ(インテグラル)型の事業である。それにも拘らず、出願件数の差ほどシェアに差は見受けられない。

以上で紹介した2つの例は、シェアと出願件数という数値のみで単純に比較したものであり、個々の企業の出願の考え方そのものを評価するものではない。

言うまでもないが、出願件数を増やせば市場でのシェアが増える、また、逆に市場でのシェアが増えたからそれに見合う出願件数を確保すればよいというような単純なものではない。特許は出せば良い・持てば良い、という従来の件数至上主義の考え方ではなく、当該事業にかかるリソース（予算、人員等）をより有効に使って出願の目的を考えて出願・保有していくべきである。

以下では、事例を分析しながら、出願件数・保有数と事業競争力の関係に留意しつつ、より詳細に出願・保有の考え方を考察していくこととする。

3. 本委員会が考える出願・保有の考え方

以下に、当小委員会が考える出願件数のモデルケースの一例を紹介する（図3参照）。

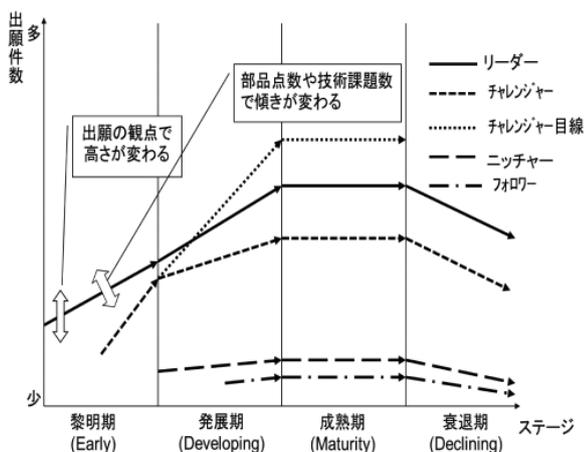


図3 出願件数のモデルケース

特許出願・保有の目的は事業競争力を強化することに他ならず、事業競争力を強化するためには事業戦略と一体化した知財戦略のもとで出願・保有を考える必要がある。各企業の外部環境、経営資源は異なるので、当然、各企業独自の事業戦略があり、出願・保有もその事業戦略に適うものでなければならない。では、事業戦略に適う出願・保有はどのように考えればよい

のであろうか。出願・保有の目的は各企業の戦略に応じて異なるので、考え方についても万能の答えがあるわけではない。そこで、ひとつの切り口として、事業戦略の重要なファクターであるマーケティングにおいて一般的な理論である“市場の発展段階（製品ライフサイクル）”と“競争地位戦略”に着目して出願・保有の考え方を考察することとした。

“製品ライフサイクル”は通常“黎明期”-“発展期”-“成熟期”-“衰退期”の4つのステージから構成され、この各ステージによってとるべき戦略のモデル化が試みられている。また“競争地位戦略”は量的経営資源と質的経営資源から企業を（リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャー）の4つに類型化し、業界内でのポジションに応じて企業が取るべき戦略目標を提示したものである⁶⁾。

重要なのは、各ステージにおいて、事業戦略や自社のポジションに応じた出願の目的（知財戦略）を考え、そこから出願方針、件数、特許保有件数の目標を考えることである。件数は目的から導かれる目標であり、そして実績の件数は目標に向かって活動した結果であると考えべきである。

3.1 黎明期～発展期

業界のリーダー企業は先行者利益を維持するため、研究成果はもちろん後発者の参入を防止するために様々な観点で出願するべきである。例えば、自社で採用する技術だけでなく代替手段や、後にクロスライセンスに持ち込まれないように、想定される改良案等も出願しておくことが重要となる（図3の出願件数が上がる）。

リーダー企業以外は、事業戦略として、差異化戦略を採用するのか、コストリーダーシップ戦略を採用するのかで出願方針が異なる。

差異化戦略は、特にチャレンジャー企業とニッチャー企業が採りうるが、ニッチャー企業の

場合には、リーダー企業と異なった特徴のある自社技術の保護が主目的となるため、数を追うよりも、少ない出願の中に自社技術を保護するクレームと、将来の自由度を確保するために多くの実施例を含めることが有効と考える（独占実施・自由度の確保）。他方、将来的にリーダー企業を追い抜くことを狙っているチャレンジャー企業は、更にクロスライセンスに持ち込めるようにリーダー企業の製品を囲い込むような出願（周辺技術の出願）や将来技術に関してリーダー企業に先駆けて出願し、リーダー企業を上回る出願を確保しておくこと（図3のチャレンジャー目線のライン）が有効と考える。

コストリーダーシップ戦略（フォロワー企業）の場合には、他社特許回避が主目的になるため、基本的には出願しなくても良く（他社特許回避に経営資源を重点配分する）、製品コストを低減するための特徴的な発明が生まれれば出願するといった程度にとどめるべきである。

黎明期において、ポジションが明確でない場合、未だ競合が明らかでない場合や将来の方向性が不明な場合には、将来の事業競争力を確保する為に、侵害発見性や模倣容易性の高い基本発明は出願しておくべきである。

なお、部品点数が多い製品や、多くの技術が融合される製品については、上記の考えを各部品や技術課題毎等に適用して出願することになる（図3のグラフの傾きが変わる）。

また、事業を撤退すると判断した場合には、他社へのライセンスや譲渡等を検討して収入化を図り、また、費用を節約するため保有件数を絞っていく。

3. 2 成熟期

成熟期は、製品が市場の潜在的購入者のすべてに行き渡り、発展期での販売の伸びに比べて減速する期間である。市場規模がほぼ一定であるため、企業は、自社のシェアを最大化する動

きをみせる。

リーダー企業においては、シェアの維持、もしくは拡大が目標となる。成熟期が長い製品については、事業の優位性を維持し続けるために、例えば、順次、改良技術の特許を出願・保有することで特徴的な自社技術に関する特許の延命策を検討することを考慮すべきである。更に、他社から、固定化されたシェアを打ち破るための特許訴訟を起こされる可能性があり、それに備えるために、事業規模に応じた数の特許を保有しておくことも有効であると考えられる。

チャレンジャー企業は、業界内におけるシェア拡大、トップシェアの獲得を目指すことが目標である。少なくとも競合製品について事業の優位性を確保すべく、リーダー企業を意識し、当該企業と同等もしくはそれを超える出願を継続して行うべきである。また、新製品、改良製品の差別化技術については十分なコストとリソースを投入し出願に注力するべきである。

フォロワー企業では、上位企業からの報復を招かない様に事業展開し、市場で生き残るための利潤を確保することが目標となる。従って、コストリーダーシップ戦略を取る限り、黎明期・発展期と同様に基本的に特許出願は必要ない。

ニッチャー企業の目標は、専門性や独自性を高めて参入障壁を形成し、特定市場の独占的地位を維持していくことである。技術開発の成果である新たな技術、新製品についてはこれを保護し、差別化・優位性確保し独自の地位を維持するためには、必要な特許出願は漏れなく行っていくことも必要である。

尚、いずれも、事業の撤退時期を常に検討し、撤退すると判断した場合には、他社へのライセンスや譲渡等を検討し、費用を節約するため、保有件数を絞っていく。

3. 3 衰退期

既に勝負は決し、シェアが大きく変化するこ

とはほとんどなく、リーダーとフォロワーあるいはニッチャーのポジションの企業が存在し、チャレンジャーのポジションを取る企業はあまりないと考えられる。それぞれが自分の地位を保ちながら大きな投資はせず、残った知財権も取捨選別しながら延命させる時期である。リーダー企業については、事業的には現状シェアをできるだけ維持することが重要である。フォロワー企業あるいはニッチャー企業によりシェアを奪われることを避けるためにもできるだけ特許による障壁は維持したい。その点、過去の蓄積があるので、この時期に至れば新規出願はそれほど多くなくても保有している特許の数や内容は豊富である。自社実施には拘らず他社に影響のありそうな出願、特許を中心に、市場の状況に合わせて出願、保有件数を絞っていくべきである。

フォロワー企業あるいはニッチャー企業については、あくまで自社がターゲットとする顧客を奪われないようにするために自社製品・サービスに特化した出願・保有に努めるとともに、リーダー企業からの権利行使を受けないように一定数の特許保有を心がけるべきである。

3. 4 ま と め

上記のモデルは勿論あらゆる業界に当てはまるような万能モデルではない。当小委員会が提言したいことは、出願・保有は、各ステージにおける事業戦略や自社のポジションに応じて知財部門で策定した知財戦略に沿うべきであり、単純に研究開発部門の提案数や件数ノルマに沿ったものになるべきではないということである。

次に、グローバルな市場をターゲットとする視点からみた出願の考え方を整理する。

事業の主要市場国の規模、脅威（例えば訴訟、代替品、模倣品）等を勘案すべきである。具体的には、訴訟ができる特許制度・裁判制度があるか、知財訴訟の頻度や、トロールのような特

異な脅威の存在を勘案すべきである。そう考えると、もっとも市場が大きくかつ訴訟が行われやすい米国で事業を行う場合あるいは事業が予想される場合は、必ず米国でも出願、権利化すべきである。

これからは、従来の「先ずは日本に出願」ということではなく、日本で開発した発明でも、他国で開発した発明でも、その市場製品特性を考慮して第1国出願（例えば米国、日本、中国、欧州）を決めるべきである。第2国出願は、製品技術ポートフォリオ（国ごとの実施する技術の違いなどを反映した）で各国に出願すべきである。そのためには、リソースマネジメントについても上記を前提として考えるべきである。例えば予算については、国内出願予算および国内中間予算、並びに外国出願予算および外国中間予算といったものではなく、第1国出願予算および第2国以降出願予算、並びに全世界中間予算と考えるべきであり、少なくとも日本を審査請求するのであれば、第1国（米国、或いは、中国等々）は当然に権利化すべきである。このとき、個別の予算の使い方みの観点でマネジメントをするべきではない。例えば、国内外で予算を分けているときに「国内中間予算」が余っているからといって日本だけ審査請求をするようなことはすべきでなく、技術分野毎に出願件数・保有数を管理し、事業の市場国の規模や、脅威等の観点で全世界を念頭においてパテントポートフォリオをマネジメントすべきである。

4. 実例分析

3章で提示したモデルを検証するために、発展期（有機EL）、成熟期（自動車、生活家電）、衰退期（電話）における各ポジション企業の特許出願動向を分析する。

4. 1 発 展 期

化学（材料系）で発展期の事例として有機

EL材料について分析した。有機ELは、種々の材料（発光材料、電荷輸送材料、透明電極、基板）やそれらから構成されるデバイス（層構成、封止、光取りだし）、ディスプレイ装置、照明機器など数多くの技術の集合から成り立っている。ここでは、化学系の事例として有機EL材料に焦点をあてて分析した。

(1) 市場の状況

有機EL製品は1987年の米企業に端を発する。その後、有機ELディスプレイは2007年に国内企業が小型テレビを発売、韓国企業も大型ディスプレイを発表した。当初は携帯電話などの小型ディスプレイが主体であったが、近年はテレビなどの大型ディスプレイを発売するようになってきている。有機EL照明についてはディスプレイよりも高度な発光効率、寿命を求められるためか、ようやく試作品が市場に出てきた状況である。したがって、有機ELディスプレイは発展期、照明は黎明期にあると思われる。有機EL材料は両用途に共通であるので、先行する有機ELディスプレイと同様、発展期（その一歩手前）にあると推定した。

有機EL材料の市場規模は、調査会社の報告等⁷⁾によると2013年は約5億ドル、2017年には約34億ドルに達するとされている。

(2) 有機EL材料業界の特許状況

有機EL材料についての特許出願は1990年代初頭に出始め、1990年代後半から急増し、2005年から2007年にかけて、ピークとなり、その後は横ばい状態である。有機EL材料を低分子系と高分子系に分けてまとめたのが図4である。調査対象期間は、出願日が1993年9月1日～2013年8月31日までであり、公開公報の権利者名が企業名のものに限っており、グループ内の他企業のものには含まれていない。出願分野はIPC分類(C09K11/06：有機性光性物質を有するもの)

である。

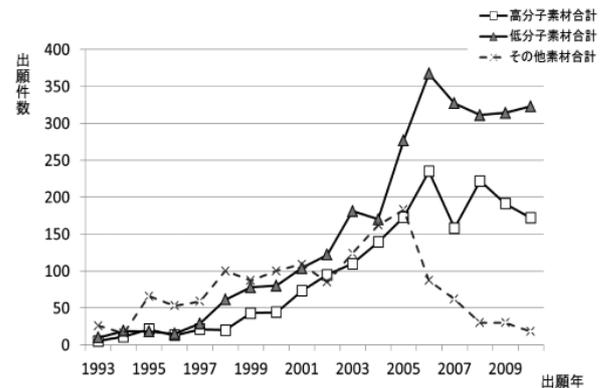


図4 有機EL材料特許出願件数

本稿では、有機EL材料のリーダー企業をA社、チャレンジャー企業をB社として検証を行った。A社は低分子系の発光材料の基本特許を保有し、過去の出願件数も多い。一方、B社は高分子系発光材料や素子に注力している模様であり、他社の知財権を買収し、ディスプレイ技術を獲得するなど、積極的に動いているので、チャレンジャーと仮定した。市場が成熟期に至っていないため、フォロワー、ニッチャーは仮定しなかった。

図5の有機EL材料出願件数推移グラフ（IPC=C09K11/06）によるとA社、B社ともに2000年以前から増減はあるものの出願件数は増加傾向にある。出願件数A社は2006～2008年にかけて50～70件の出願だが、2009年以降30～40件に

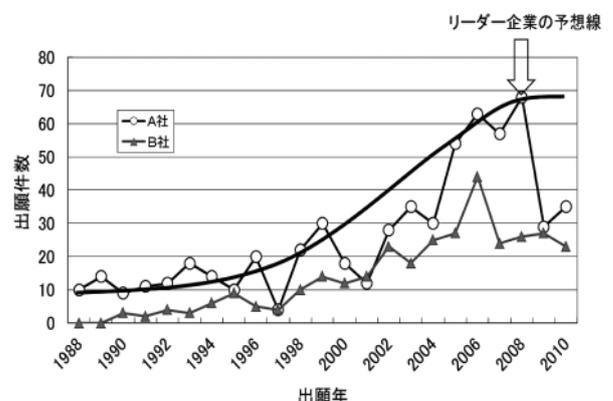


図5 有機EL材料出願件数推移グラフ

低下している。B社は2006年にピークがあるが、2002年ごろから20件台であり、横ばいに推移している。

(3) 考察

3.1節 発展期のモデルで、リーダー企業は様々な観点で出願するとした。しかしながら、A社の有機EL材料については、近年出願件数が激減している。この理由として基本特許、周辺特許の押さえが完了したため、出願を絞った、あるいは新たな技術的課題が少なくなったと推測される。事業戦略を材料売りに特化した可能性もある。B社はコンスタント（20件台）な出願件数であるが、チャレンジャーとしてA社をうかがうような様子はないように見える。ディスプレイ、照明の製品自体の市場は発展途上といえるが、出願件数の推移から、有機EL材料の技術は先行して発展期から成熟期に入っているように見える。

4.2 成熟期

成熟期の事例として自動車業界について分析した。また、生活家電業界で特徴的な戦略を持つと思われる企業を分析した。

(1) 自動車市場の状況

2012年の自動車販売台数は全世界で8,217万台、日本国内で537万台であり⁸⁾、東日本大震災やタイ国での洪水があった2011年と比較して増加した。世界最大の市場国は中国であり、成長の中心は新興国に移っているが自動車の産業は全体状況的には成熟期にある。

世界のリーダー企業としては、本国が日本のA社（売上高22兆641億円/2012年）、独国のV社（売上高25兆478億円/同年）、米国のW社（売上高14兆4,643億円/同年）が挙げられ、この3強が、年間販売1,000万台付近でしのぎを削っている。2013年ではこのA社グループ全体で年

間販売1,000万台を超えた。

(2) 自動車業界の特許状況

2012年12月31日現在に存在する国内特許権について日本に本社のある自動車各社の保有件数を調査した。公開公報の権利者名が企業名のものに限っており、グループ内の他企業のものも含まれていない。対象分野は全分野である。

成熟期のモデルの考え方にほぼ沿った保有件数となった。具体的には、自社の企業ポジションに応じて、保有件数に対する考え方が異なることが見られた。

表1 全世界売上高に対する日本保有特許件数

全世界売上高に対する 日本・保有特許件数 (2012年12月31日を基準)				
世界市場における ポジション		全世界 売上高 (億円)	保有 権利数	保有権利/ 売上 (100 億当たり)
リーダー	A社	220,641	29,500	13.4
チャレンジャー	B社	96,295	11,600	12.0
チャレンジャー	C社	112,174	19,900	17.7
チャレンジャー	D社	7,986	2,600	32.6
フォロワー	E社	28,086	2,200	7.8
フォロワー	F社	17,649	1,100	6.2
ニッチャー	G社	22,052	3,500	15.9
ニッチャー	H社	19,129	2,700	14.1
ニッチャー	I社	18,151	3,300	18.2
	合計	542,163	76,400	14.1

表1には示さなかったが、世界リーダーの1つのV社、及び世界チャレンジャーのうちの1社である仏企業X社の日本特許の保有件数は、それぞれ数百件レベルで、他の欧米の自動車メーカーも同様であった。

リーダー企業においては、代替品の上市阻止という全方位戦略、換言すると事業を保護するために周辺知財をバランスよく取得すること、すなわち、参入障壁という目的に沿っていると思われる。それに対し、チャレンジャー企業のC社・D社は、売上当たりの件数はA社より多

く、その理由として自社の差異化した部分を守り代替品の脅威から逃れるために、自社の得意な技術分野で差異化できる出願を多くしていると推定される。

フォロワーのE社・F社は、主力は国内軽自動車ということもあって、自社でコストをかけずに開発するために自社開発部分は少なくし、上手くサプライヤー開発製品を活用しているのではと思われる。リーダー企業やチャレンジャー企業の未注力事業、すなわち国内軽自動車事業においてコストリーダーシップ戦略によりその事業の優位性を確保していると思われる。

外国を含めた特許の保有動向については、図6に示す。調査対象期間として、登録日が2009年1月1日～2013年12月31日までであり、日、米、中の特許累計登録数について、特許公報の権利者名が、企業名のものに限っており、グループ内の他企業のものとは含まれていない。分野は全分野である。

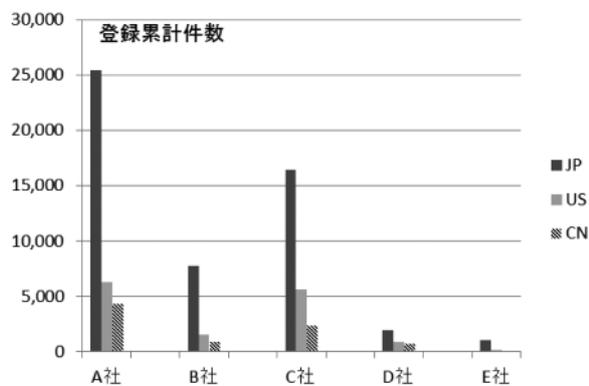


図6 各国での特許登録累計件数

(3) 自動車業界の考察

研究開発したものは、日本と海外の自社実施状況や他社の事業動向等を勘案して国内および外国出願をしていると思われる。ここで調べた企業は日本が本国であり研究開発の主要拠点も日本にあるので、日本の出願件数を超えて他国の出願件数が多くなることは考えにくい。

しかし、自動車のように市場が大きく全世界に広がっていることを考えれば、脅威（例えば訴訟、代替品、模倣品）からの防衛手段、攻撃手段としての弾である特許権は、訴訟が多く、重要な市場である地域に、第1次的に多く配置した方が本来は戦略的に有用であろう。2012年全世界の特許出願件数は約205万件であり、そのうち中国は65万件、米国は50万件、日本は徐々に減少してきており35万件であった。2011年知財訴訟においては、米国の知財訴訟が年間約4,000件であり、中国は年間8,000件を目前に約2倍にも達している。

しかし、日本企業の場合国内の出願件数や審査請求をした件数と比較して米国で権利化しようとする件数や、或いは中国で権利化しようとする件数が、訴訟観点、売上高からみた事業重要市場国とする観点からすればアンマッチである（図6）。日本企業は上述の観点からすれば、日本と比較して米国、或いは、中国での保有の件数は少なすぎるかもしれない。

(4) 生活家電業界の市場の状況

近年、ジェネリック家電と呼ばれる製品が話題となっている。ジェネリック家電とは、廉価かつ比較的高品質な家電のことを意味する言葉である。生活家電分野では、ジェネリック家電を扱う企業をニッチャーと仮定した。3章で示したとおり、ニッチャーの戦略は特に成熟期では特許の出願・保有は少ないと考えているが、このジェネリック家電を扱う企業のなかで、売上を着実に伸ばし、コスト重視、デザイン重視のビジネス戦略に応じた出願・保有戦略をとっているとと思われる企業A社について以下に述べる。

(5) ジェネリック家電企業の例とその考察

A社の生活家電に対する特許出願件数はここ5年で10件前後である。ただし、A社が生活家電事業に本格的に参入したのはほぼ5年前であ

る。調査時点において、生活家電分野で権利化されている特許はなかった。

一方でA社の意匠出願は特許と比して多い。図7は、A社のすべての意匠保有状況のグラフである。調査対象期間は、登録日が2004年1月1日～2013年12月31日までであり、意匠公報の権利者名が企業名のものに限っており、グループ内の他企業のものとは含まれていない。生活家電分野に限らず意匠登録出願を積極的に行っている。また、意匠は登録から20年間の権利の有効期間であるが、A社は登録後数年で保有率（（登録件数－放棄件数）／登録件数）が半減しており、比較的短期間で権利を放棄している数が多いことがわかる。

A社の事業スタイルは、生活家電分野に限らず、開発スピードとデザイン重視であり製品サイクルが短いことや、新製品の製品投入数が多いことから、特許よりも意匠を重要視して自社事業を保護しているのではないかと考えられる。

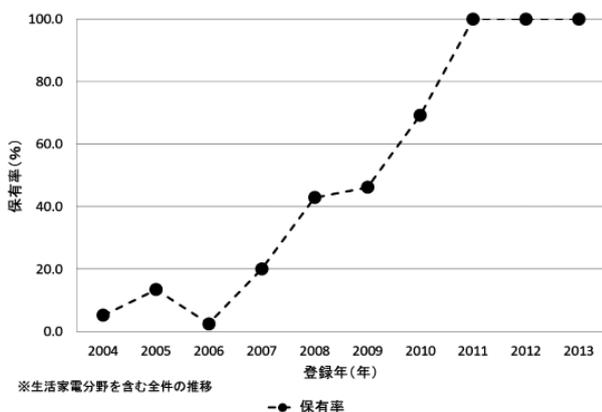


図7 A社意匠保有率

4.3 衰退期

衰退期の事例としては国内固定電話を分析した。

(1) 市場の状況

近年の固定電話（アナログ電話、ISDN）の

業界規模は主要企業数11、売上高約5兆円である⁹⁾。図8に日本全体の固定電話の加入者数の推移を示す。市場は、携帯電話およびインターネットを利用したメール、ブログ等の音声以外のコミュニケーション手段の多様化により、年々加入者数が減少しつつあり典型的な衰退状況にあるといえる。

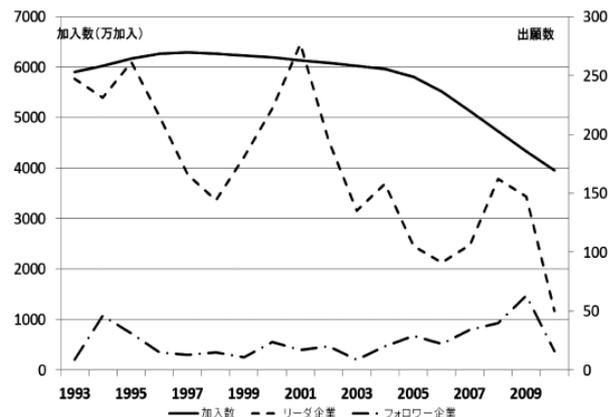


図8 電話加入数と出願件数の推移

市場には、リーダー的企業グループが1つあり、他はニッチャー、フォロワー的ポジションと推定される企業である。衰退期にあるとはいえ、依然として大きな市場ではある。

固定電話のサービスを提供するには大規模なシステムが必要であり、そこには非常に多くの発明（特許）が含まれ、自社ですべての権利を押さえ事業を独占することは不可能である。また、公共事業という性格から考えても、1社独占は困難である。さらに、日常の営業活動の上で特許保有がユーザーに対して直接の宣伝効果を持つこともあまりない。

(2) 特許状況

図8には、リーダー、フォロワーと推定される企業の出願の経年推移も示した。調査対象期間としては、出願日が1993年4月1日～2010年3月31日までであり、公開公報の権利者名が企業名のものに限っており、グループ内の他企業

のものに含まれていない。出願分野はIPC分類(H04M)である。

リーダー企業は出願件数も最多である。一般にリーダー企業は知財分野に限らず、各種分野でまんべんなく事業活動を行い、リソース投入量がトップになる傾向があるが、出願件数に関しても同様である。ただし、時期により増減はあるが、出願件数は減っている傾向にある。リーダー企業の加入数は2001年度から2012年度にかけて、ほぼ半減しており⁹⁾市場の衰退に対応していると思われる。

グラフに記載したフォロワー企業は市場動向とは無関係にある程度の件数をコンスタントに出願している。独自技術による差異化を試みているか、市場としては減少傾向であるが、自社のシェアは維持傾向のため¹⁰⁾、ある程度の研究開発が行われ出願件数も一定を保っていると考えられる。

(3) 考察

リーダー企業は一般的な市場でのリーダー企業のセオリーどおりに出願件数はトップである。リーダー企業にとってはそれまでのポジション、知名度を生かして市場シェアを維持していくことが重要であり、他者を圧倒する出願件数・保有数により最大限に事業の自由度を確保して現状維持する戦略と考えられる。出願件数・保有数を考えるにあたり、権利行使はしにくい知財環境といった業界の知財活用動向、事業自由度の2つを重要と考えていると思われる。

フォロワー企業は自社のサービス上の特徴とする分野に出願して特徴部分の独自性を守るとともに、リーダー企業からの万一の権利行使に備え、カウンターとして利用できる特許を用意しておくことになっていると思われる。よく1件の特許による権利行使は特許の無効化などの反撃を受けるが、数件になると無効化の労力を考えた上で、交渉によりクロスライセンスなど

で対処すると言われる。年間20~50件の出願件数があれば、出願件数に対して50%程度の特許査定率と仮定すると、年間10~25件は特許を確保でき、それを登録後10年以上維持すれば、150~300件程度を常に保有できる。このすべてがライバル企業に有効とは言えないが、この程度の件数があれば、ライバル企業としても権利行使はしにくく、抑止効果は得られると思われる。また、フォロワー企業は自社の加入数のシェアが一定か拡大することもあるので、出願件数を保つことも不自然ではない。出願件数・保有数を考えるにあたり、知財活用動向、事業自由度に加えフォロワーとしてのポジションから他社出願動向が重要と考えているであろう。

5. まとめ

本論説では、出願・保有について、切り口として、“市場の発展段階（製品ライフサイクル）”と“競争地位戦略”の組み合わせの観点から、あるべき考え方のモデルを示し、いくつかの実際の出願・保有の事例の分析によりそのモデルを確かめた。

本検討を通じて、改めて以下の提言をまとめる。

「事業戦略に応じた出願の目的（知財戦略）を考え、出願方針、件数、特許保有件数の目標を考えよう。」

特許により技術を独占し、それにより事業を独占するという権利者にとっての特許制度の本来の意義を考えると、特許出願件数と保有数を考えるにあたっては、市場のステータスと自社のポジションを基に、他の事業者を想定し自社特許をその相手に対してどのように活用するかということを考えながら出願するべきである。もちろん特許の活用が権利行使という単純な図式はあり得ない。特許の藪に示されるように、1製品に多数の特許が含まれ事実上自社で技術

を独占できないような分野ではクロスライセンスを想定せざるを得ず、そのためには他の事業者の動向を見ながら相手にとって有効と思われる特許をバランスするように件数の目標を定めていくことになるだろう。

逆に医薬、材料分野のように製品に含まれる特許が多くなく、特許による独占の効果が得られやすい分野では、自社製品を完全に特許で埋め尽くすことを考えるべきである。

市場の状況や自社製品の寿命に応じても出願件数・保有数は変わるであろう。自社製品のライフサイクルが短く、製品デザインは自社で行うが製品の主要部は調達するような場合は、特許を出願せず、意匠や実用新案でデザインや形状のみの保護をねらうこともある。

グローバルな視点で地域事情（地域毎の実施技術や訴訟状況等）を考慮して、日本より米国を優先することなどを考えるのも重要である。

「件数から考えることはやめよう。件数は目的から導かれる目標である。」

上記のように市場の状況と自社ポジションに応じて自社の製品特性、地域事情、他事業者の状況を勘案して方針を考えて出願件数・保有数の目標を立てるべきと考える。

もちろん人員、予算などのリソースの制約はあるので、目標とする出願件数・保有数を達成できるかどうかの議論はある。事業利益をすべて使い尽くすような件数を出願することはできない。しかし、出願件数・保有数を考えるときは、人的、予算的リソースの問題はまずは分けて考えるべきである。最初にあるべき目標を定め、次にリソースの制約をあてはめて、事業の優先順位に応じてリソースを割り当て、実際の出願・保有に取り組むべきである。

6. おわりに

1年間を通じて委員会で議論した結果とし

て、やはり根本は出願の目的をきちんと考えるべきである、との結論に至った。出願理由、目的については、「研究開発した技術だから」、「事業を守るため」、といった漠然とした内容ではなく、この研究開発でどのような事業をするのか、市場の状況は、自社が市場でねらうポジションは、ライバルの動向は、といったことをよく考えそれに応じた出願件数・保有数を検討していくべきである。極端な例では、市場が自社独占であり他社が一切存在せず、技術的にも高度に秘密が保たれ、他社が参入すらできないような事業であれば、特許を保有する必要はないであろう。逆に強力なライバル企業と市場を等分している状況であれば、相手との特許紛争やクロスライセンスを考え、相手の特許保有数と特許の内容をにらみながら、最低でも均衡するように出願していくことになるだろう。出願件数や保有数が営業上にメリットがある場合は、売上との兼ね合いによって出願件数を決めることもあるだろう。よって、出願・保有のマネジメントとは、件数をマネジメントするのではなく（費用管理の面では件数マネジメントは必要であるが）、提言で述べたように、事業戦略ごとの知財戦略に沿った出願・保有ができていくか、をマネジメントすることである。件数はその結果として現れる数字ととらえるべきである。

なお、本論説で示した事例分析はすべて公開されているデータを基に行い、分析した企業のポジションはあくまで仮説検証のために当小委員会で仮定したものである。

本稿は、2013年度マネジメント第1委員会第1小委員会のメンバーである水戸道晴（日本電信電話、小委員長）、中村俊則（セコム、小委員長補佐）、井内新輔（東芝ソリューション）、上原麗樹（リコー）、内田仁史（シチズンホールディングス）、佐藤健作（日本電気）、杉浦久則（パナソニック）、谷崎弘一（本田技研工業）、船田斉（昭和電工）、松岡弘樹（住友重機械工業）、

宮田敦久（NTTコムウェア）が執筆した。

注 記

- 1) 小川絃一著，オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件，pp.325～327（2014）翔泳社
- 2) 平成25年度 年次経済財政報告，内閣府
- 3) 「地上デジタルテレビ放送受信機国内出荷実績」，電子情報技術産業協会（JEITA 統計データ），日経業界地図2014年版，日本経済新聞社，および（株）BCN，GfK Japanにより公表されている日本のテレビ市場のデータを基に独自作成
- 4) 小川絃一著，我が国のイノベーションシステムと知財立国のジレンマ，知財管理，Vol.60，No.3，pp.355～374（2010）
- 5) （株）ブリヂストンから公表されている世界のタイヤ市場のデータ（BRIDGESTONE DATA 2013）
- 6) P. コトラ著，小坂・疋田・三村訳，マーケティング・マネジメント [第7版]，プレジデント社
- 7) TV Will Drive Growth of OLED Materials Market, DISPLAY SEARCH, 2013年8月13日発表
- 8) OICA, 2005-2013 SALES STATISTICS (REGISTRATIONS OR SALES OF NEW VEHICLES - ALL TYPES)
- 9) 総務省，平成25年版 情報通信白書
- 10) 総務省，電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表，平成26年3月14日発表

（原稿受領日 2014年8月27日）

