

販売特許戦略を実現する中小企業の特許コンサルティング



会員 嶋 宣之

要 約

中小企業の特許コンサルティングは、見込み形態の事業と受注形態の事業とで内容が相違すること、及び、特許戦略には、販売特許戦略と技術特許戦略とがあることを理解しておかなければなりません。

販売特許戦略は「現在の販売」に対する特許の活かし方、技術特許戦略は「将来における自社の技術選択の自由領域」の築き方がテーマになります。

また、見込み形態の事業とは、自分で商品を決め、自分で値段を決め、自分で生産数量を決める事業形態です。一方、受注形態の事業とは、お客が商品を決め、お客が値段を決め、お客が購買量を決める事業形態です。

そして、見込み形態の事業における差別化要素は、商品そのものになります。これに対して、受注形態の事業における差別化要素は、信用です。両事業形態は全く異なるので、特許コンサルティングも、当然、異なるものとなります。

目次

1. はじめに
 1. 1 販売特許戦略と技術特許戦略
 1. 2 中小企業の経営原則とコンサルティング
 1. 3 事業には2種類の事業形態がある
2. 中小企業の経営原則を無視した特許は機能しない
 2. 1 身の丈に合った市場で特許を取り勝負する
 2. 2 中小企業が手を出すと苦勞する分野
3. 特許は商品の付加価値である差別化要素に取るもの
 3. 1 差別化要素となる付加価値という切り口
 3. 2 逆算の発想が、お客目線の付加価値の最大化を実現する
 3. 3 逆算の開発と特許コンサルティング
4. 見込み事業の販売特許戦略
 4. 1 他社牽制による販売特許戦略
 4. 2 販売活動の自由の確保
5. 受注事業の販売特許戦略
6. おわりに

1. はじめに

1. 1 販売特許戦略と技術特許戦略

特許戦略には、販売特許戦略と技術特許戦略の2種類があります。私は、これらを混同したまま、特許コンサルティングなどできないと考えています。

販売特許戦略には、特許による縄張りを主張して現在の販売活動を有利に進める戦略と、市場における販売活動の自由を確保する戦略とがあります。技術特許戦略とは、将来の開発を進める上で必要な技術選択の

自由領域を確保する戦略です。したがって、販売特許戦略は短期戦略であり、技術特許戦略は中長期戦略になります。

ただし、本稿では販売特許戦略を中心に説明します。

なお、本稿において、「特許」といった場合に、原則として、出願中の特許を受ける権利及び特許権の両者を含む概念として用います。

1. 2 中小企業の経営原則とコンサルティング

財務体質がぜい弱な中小企業には、中小企業であるが故の経営原則があります。それは、リスクを最小限に抑えながら、変革と成長を実現しなければならないということです。この点をしっかり抑えておかないと、コンサルティングがかえって中小企業を陥れることとなります。

経営にはリスクがつきものです。しかし、中小企業は、大企業と比べて財務体質がぜい弱な分、不用意にハイリスク・ハイリターンを勧めると、取り返しのつかないことになるおそれがあります。もともと、新商品開発はリスクが大きいので、発明だけを見て「素晴らしい」を連発し、単に特許出願を勧めるのは危険です。

例えば、急成長した医療機器メーカーのX社が挙げられます。X社の社長は、「これからは開発が必要

である」という社長の方針のもとに、開発体制を充実させながら、次から次へと新商品を開発し、特許もたくさん取りました。

一見、意欲的な会社と思われるかもしれませんが。しかし、新商品の販売というのは、売ってみなければ結果が分からないリスクの大きな事業です。ですから、中小企業の場合には、新商品を一つひとつじっくりと育てて、それが軌道に乗ってから、次の新商品開発に臨むぐらいの慎重さが必要です。

慎重さを欠いたX社の新商品は全滅状態になり、収益の柱は急成長をもたらした従来の商品だけになってしまいました。しかし、従来の商品が今まで通り売れていても、それだけでは大きな開発費の負担を回収できず、結局、倒産してしまいました。

このとき私は若かったので、社長の方針に乗って「それいけ、どんどん」で特許出願を奨励していました。しかし、今は、私の失敗例として、良き教訓にしています。

一方、工場における製造設備を販売しているK社があります。K社では、新商品を開発したら、その使い勝手を何回も検証してから、販売に着手します。しかも、最初から大々的に売ることにはしません。まず、小さな範囲のお客に限定して、販売を始めます。そして、お客に新商品であることを告げるとともに、アフターケアの体制も説明して、購入してもらっています。何かトラブルが発生すれば、すぐに対応するのはもちろん、社内では、トラブルを解消するための改良を考えます。そして、その改良が特許的な価値があるかどうか検討しています。この会社の経営が健全であることは言うまでもありません。

1. 3 事業には2種類の事業形態がある

事業を分類するとき、業種で分類するとその数は際限がなくなります。例えば、自動車産業で考えれば、自動車製造業、自動車販売業、自動車修理業等々、数えきれないほどになります。

しかし、事業を形態で分類すると、見込み形態の事業（以下「見込み事業」と言います）と受注形態の事業（以下「受注事業」と言います）との2種類になります。

見込み事業とは、自社で商品を企画し、自社で販売価格を決め、自社で生産数量を決め、自社で販売方法と販売数量を決める事業形態です。要するに、すべて

自社の一存で決める事業形態です。

これに対して、受注事業とは、お客が購入商品の品質を決め、お客が購入価格を決め、お客が購入数量を決める事業形態です。

そして、見込み事業の差別化要素は商品そのものです。商品の機能や品質、アフターケアを含めた商品のブランド力、商品の販売システム等々が差別化要素になります。

これに対して、受注事業の差別化要素は信用です。あそこに頼めば納期を必ず守るし、品質も安定している。しかも、いろいろな企画を提案してくれて積極的にお客のことを考えてくれる。このようなお客からの信頼が受注事業の差別化要素になります。

特許は、差別化要素に取るべきものです。となると、見込み事業と受注事業とでは特許戦略も違ってきます。世の中の特許戦略の本を読むと、見込み事業に多くのページを割いているように思います。しかし、中小企業の90%近くは受注事業です。受注事業の特質を知っておくことは、特許コンサルティングとして必要なことです。

また、見込み事業の販売特許戦略では、どちらかと言うとライバル対策が主なテーマになります。これに対して受注事業ではお客対策が主なテーマになります。事業形態が異なれば、特許戦略も違ってきます。

2. 中小企業の経営原則を無視した特許は機能しない

2. 1 身の丈に合った市場で特許を取り勝負する

(1) 商品の市場規模だけを見ていると特許は機能しない

「ものすごく大きな市場があるので、この新商品は必ず売れます」と言うお客から、特許出願を頼まれることがあります。商品だけを見れば、その背後に、大きな市場が潜んでいるかもしれません。しかし、その大きな市場に自社の能力がともなうかが最も大切なことです。

昔、建築金物を製造販売している会社で、業績が伸びず悩んでいる会社がありました。経営不振から抜け出るために、一般向けのヘアドライヤーを開発しました。社長はこのヘアドライヤーで起死回生が図れると大喜びで、何とか特許を取って業績アップに繋がたいと張り切っていました。

私は「起死回生は無理ですよ」という話をさせてもらいました。しかし、一度舞い上がった社長の気持ちを静めることはできないばかりか、社長は怒って帰ってしまいました。結果はほとんど売れず、ヘアドライヤーを製造するための設備負担に耐えかねて倒産したという噂です。

これなどは、商品と市場規模とを対比しただけで、「自社と市場規模」との対比を忘れた結果だと思いません。

生産能力に限界があって、商品を市場に供給する能力も劣る会社が、大市場に商品を出しても、そんな商品は誰も注目してくれません。ちょうど、大きなプールにインクびんのインクを注いでいるようなものです。インクの色など、あっという間に消え失せてしまいます。しかし、洗面器の水の中に、同じ量のインクを注いだら、洗面器の水はインクの色に染まるでしょう。

市場で存在感を主張できない商品は、どんなに素晴らしいものでも売れません。なぜなら、存在感がなければ、お客の方から商品を買いに来ってくれないからです。

商品と市場規模を比べるのではなく、市場規模と自社の事業規模とを比べるべきです。上のインクの例では、プールもしくは洗面器が市場規模に相当し、インクの量が自社の事業規模に相当します。

自社の事業規模以上の市場に参入しても、そのような商品は、市場の力に負けて、あっという間に存在感を失ってしまいます。

では、特許を取ってれば、自社の事業規模以上の市場に参入しても大丈夫かという、必ずしもそうとは言えません。特許はインクの濃度をほんの少し高めるだけです。特許は販売保証でもないし、万能の力があるわけでもありません。企業収益をサポートする一要素にすぎません。

したがって、身の丈以上の市場に参入したら、たとえ特許があっても、市場原理の洗礼を受けることになります。

中小企業が、大市場向けの商品を開発し、それに特許を取った場合には、売り方を慎重に検討しなければなりません。自社だけで販売するのか、他社にも販売を依頼するのか。もし、自社だけで販売するときには、市場を細分化して、まずは小さく入ることを検討すべきです。

また、他社に販売を依頼するときには、その販売先の特徴を十分に検討しなければなりません。

結論を言えば、中小企業は小さな市場で高いシェアを確保することを考えたほうが、好結果が得られます。小さな市場で高いシェアを確保するために、特許の活用を考えるべきです。

(2) 市場規模にあった販売網を持っているか

販売網がなければ、どんなに素晴らしい商品でも売れません。

江戸時代の商人の間では「商品三分の売り七分」という格言があったそうです。これには商品力などなくても売ってみせる、という江戸商人の意気込みも含まれていると思います。

しかし、この格言から考えられることは、商品力があつたとしても、販売力がなければ商品など売れないということです。たとえ特許があつても、販売力がなければ収益を上げるのが難しくなります。

販売力は、自社の販売網の有無でほとんど決まってしまう。また、必要な販売網は、市場規模に応じて質も大きさも違ってきます。大きな市場では、問屋などの流通業者等をたくさん必要とします。しかし、小さい市場では、それほど大きな販売網を必要としません。

自社の持っている販売網の大きさは、市場規模と自社の事業規模との適性をはかる最も分かりやすい指標になります。カニは甲羅に合わせて穴を掘るといわれます。新商品は自社の販売網に合わせて開発すべきものです。

また、最近では、インターネットで販売すれば、自社に販売力がなくても売れる、と考える人も増えていきます。しかし、インターネットとはいえ、商品がユーザーに届くまでには、必ず何らかの人が介在します。インターネット、即、販売網と考えるのは問題があります。インターネットには、それなりの売り方があるからです。また、インターネット販売といえども、市場規模と自社の事業規模との適性を無視することはできません。

例えば、身飾り品を販売するY社は、売上の減少に悩んでいました。御多分に漏れず、インターネットでの通信販売に乗り出しました。しかし、なかなか売れず、今では、インターネットの経費の増大に悩んでいます。

(3) 社内の販売体制は整っているか

新商品を売るためには地道な努力を必要とします。にもかかわらず、既存の商品の販売を担当している営業マンに、新商品の販売を任せてしまうような会社があります。このような会社は、営業マンの心理を知らなすぎます。

新商品は、お客に見せただけでは、なかなか買ってもらえません。営業マンは、その売り方を新たに考えなければなりません。そのために、新商品の販売は、営業マンに大きな負担になります。

一方、多くの営業マンには厳しいノルマが課せられています。そのノルマ達成こそが毎日のテーマです。売るのが難しい新商品よりも、既存の商品を売っていた方がノルマを達成しやすいのは当たり前です。

そのため営業マンは、新商品を売ることよりも、既存の商品を売る方に力を入れてしまいます。新商品が売れない場合には、値段が高すぎるとか、他社商品よりも機能が落ちるとか、いろいろな理由を並べて自己弁護します。これでは新商品が売れるはずがありません。それは営業マンの心理を考えれば当然のことです。新商品を既存商品と一緒に営業マンに任せるようなマネジメントが悪いということです。

新商品を販売するためには、多くの場合に専属の営業マンを必要とします。専属の営業マンを割くほどの社内体制が整っているのか、もし、整っていないければ、その体制不足をどのように補うのかといった具体的な方策が必要です。まさに、適切なマネジメントが求められます。

余談ですが、新商品を大手商社に売り込みに行ったら、「興味を持ってくれて取り扱ってくれることになった。しかも、独占契約まで求められた」と言って大喜びして報告してくれる社長がいます。このような報告をいただいたとき、私は否定的なお答えをします。

まず、販売を他人に全部任せるという姿勢が悪いと言わざるを得ません。また、大手商社が独占契約を結ぶのは、その商品をライバルの商社に取られて大儲けされると困るからです。商社としては、中小企業が開発するような商品が、売れても売れなくても、経営基盤を揺るがすようなことはありません。ですから、大手商社が中小企業の商品を扱うときには、売れば儲けもの、売れなくてもしょうがないと考えます。大手商社が、中小企業の新商品を一所懸命になって売って

くれることなど、ほとんどありません。もしかして大化けするかもしれない、という下心のもとで独占契約を求めていることがほとんどです。

2. 2 中小企業が手を出すと苦勞する分野

(1) 今まで世の中になかった新商品

今まで世の中になかった新商品は、ユーザーが知らないということです。したがって、ユーザーの方から新商品を買いに來ることは絶対にありません。

そのために、今まで世の中になかった商品売るためには、ユーザーに、商品特性のすべてを知ってもらう努力をしなければなりません。

例えば、ソニーのウォークマンの初期段階では、多くの若者にタダで提供して、繁華街を歩かせたそうです。今まで世の中になかった商品は、ただ単に宣伝しただけではだめで、実際に使っているところを多くの人に見てもらって、興味をもってもらわなければならないということです。こんなことは、中小企業には、なかなかできません。なぜなら、それをお客に認知してもらうだけで、大きなコストがかかるからです。

また、生産設備に関する機械なども、購入側は販売実績を気にします。なぜなら、購入側は、たとえ機能が優れていても、それがしょっちゅう故障しては困ると考えるからです。販売実績が多くあれば、故障の心配がなくなるので、その機能性だけが購買動機になります。しかし、世の中になかった商品に、販売実績を積み上げるのは至難の業です。世の中になかったものを中小企業が扱うには、キャッシュフローとともに、優れた販売戦略が求められます。

今まで世の中になかった商品が、特許になる可能性は高いと思います。しかし、特許価値と市場価値とは、必ずしも一致しません。中小企業の特許コンサルティングは、特許価値よりも、販売力を考慮した市場価値を優先させるべきです。

(2) 新たな設備投資を必要とする新商品

設備投資はリスクが高いということは周知の事実です。まず第1に考えるべきことは、設備投資の規模が、自社の販売力の範囲内にあるかどうかです。どんなに効率よく大量に生産ができて、それを売りさばく能力がなければ、在庫の山を築くだけで、結局は資金繰りがショートしてしまいます。生産効率ばかりに目が行くと、自社の販売力ではとても売れないほどの

在庫を抱えることになります。

新商品というのは、想定外のオンパレードです。その想定外に対応するために、設備を改修したり新たな設備を必要としたりして、資金がどんどん加算されていきます。それに加えて販売不振では、どんなに特許があっても黒字化は不可能です。

新商品というのは、売ってみなければ分からない代物です。ですから、最初から大きな設備投資をするのではなく、先ず、自社の既存設備を使えないかを検討すべきです。自社の既存設備を使えないときには、外注を考えるべきです。

そして、新商品がある程度の期間販売して、想定外のことが少なくなったところで、積極的な設備投資をすべきです。

無謀な設備投資で事業が立ち行かなくなるとは、どんなに素晴らしい特許があっても、それは宝の持ち腐れです。また、事業が立ち行かなくなり、特許年金が納められずに消滅した特許を他社が活用して、その会社が大儲けしたなどという例もありました。本当にもったいない話だと思います。

(3) 先端技術分野の新商品

先端技術というと、だれもが恰好よいと思います。しかし、先端技術を商品化しようとするるとリードタイムが長くなります。開発期間が長くなればなるほど、キャッシュフローが行き詰ってきます。潤沢な資金の見込みがない限り、中小企業には難しい分野になります。しかも、先端技術分野には、我もわれもと、新規参入者が押しよせてきます。その分、競争が激しくなるとともに、製品寿命も短くなります。

こうなると、せっかく長い時間をかけて開発した新商品が、販売競争と開発競争の荒波に飲み込まれて、あっという間に陳腐化してしまいます。

そして、事業化する前に、陳腐化するのも日常茶飯事です。ですから、次から次への開発を進め、それに伴ってたくさんの特許を取らなければならなくなります。こうなると、特許も金食い虫になって、中小企業の手におえないものになります。中小企業では、特許を金食い虫にはしてはいけません。

3. 特許は商品の付加価値である差別化要素に取るもの

3. 1 差別化要素となる付加価値という切り口

(1) 特許戦略は付加価値の維持がテーマ

特許戦略は商品の付加価値を維持することが重要なテーマになります。しかし、付加価値には

① 企業目線の付加価値

② お客目線の付加価値

という2種類があると、私は考えています。この2種類の付加価値の違いを理解していると、特許コンサルティングもやりやすくなります。

(2) 企業目線の付加価値

企業目線の付加価値とは、製造原価の中に変動費、人件費、工場の経費等々を含めたもので、

$$\text{企業目線の付加価値} = \text{売上} - \text{製造原価}$$
 です。

この式からもわかるように、企業目線の付加価値とは粗利と同義と考えるべきです。なお、知財コンサルティングの立場では、製造原価に人件費を含まない直接原価計算を基に企業目線の付加価値を算出する方が、人件費を含む間接原価計算よりも戦略的なコンサルティングが可能になります。

企業目線の付加価値を上げれば、企業の収益を上げられるし、その付加価値を価格に転嫁すれば価格競争力になります。

例えば、製造原価が80円の商品を100円で売っていたとします。しかし、新商品を開発して製造原価を60円にできれば、商品1個につき20円の増収になります。一方、この20円を価格に転嫁すれば、商品を80円で売れることになるので、その分、価格競争力になります。

したがって、製造原価を低減したり、生産効率を上げたりする発明は、企業目線の付加価値を維持して増益に貢献できます。

ただし、原価や効率を強調しすぎると、社内の考え方が内向きになって、自社の論理が世間の論理といった価値観がはびこり、社会に貢献するという企業の大切な使命を忘れさせてしまいます。

(3) お客目線の付加価値

お客目線の付加価値のとらえ方は、

$$\text{お客目線の付加価値} = \text{お客の満足価格} - \text{購入価格}$$
 となります。

この計算式によれば、商品の購入価格が100円のと
き、お客が100円の満足しか得られない場合には、お
客目線の付加価値は0円になります。つまり、お客も
100円を支払っているわけですから、お客目線の交換
価値は商品価格と等価になり、差し引きの付加価値は
0円になります。

しかし、お客が100円で買ったけど、この商品は
120円の満足価値があると考えたとき、お客目線の付
加価値は20円になります。このお客目線の付加価値
要素に特許を取ったとき、特許権の価値が大きくなり
ます。

また、X社が100円で売っている商品のお客目線の
付加価値が20円あるとします。一方で、同じような
商品を100円で売っているY社のお客目線の付加価値
は0円だとします。この場合には、X社の商品はY
社の商品に対して20円の価格競争力を持っていると
考えることができます。ですから、表面的には同じ
100円の商品ですが、お客は120円の商品を100円
で購入しているのと同じ事になります。経営者がよく主
張する「お客満足度が高い高付加価値商品の開発」と
は、まさにお客目線の付加価値の高い商品の開発のこ
とです。

ただし、このお客目線の付加価値は、お客の満足度
で決まるので数値化できません。数値化できなければ、
その最大化などできないと思われるかもしれません。
それを解決するのが逆算の発想です。

3. 2 逆算の発想が、お客目線の付加価値の最大 化を実現する

(1) 逆算の開発と順算の開発

お客目線の付加価値を最大化するには、それを強い
信念をもって意図することです。意図しない限り最大
化は不可能です。

このときに考えるべきことは、開発には逆算の開発
と順算の開発との2種類があるということです。

逆算の開発とは、まず、商品コンセプトを決め、そ
のコンセプトから逆算して、今、何をするかを考える
やり方です。これは独創的な開発をするのに役立ちま
す。

順算の開発とは、「今」を前提にして、それをさらに
良くするためにどうすべきかを順序立てて考えていく
やり方です。これは独創的な開発よりも、現状の改良
を進めていくときに役立ちます。ただし、順算の発想

は誰もが同じようなことを考えます。その結果、似た
ような発明の特許出願が、やたらと多くなります。

(2) 逆算の開発

逆算の発想をするための商品コンセプトは、次の3
つの要素を基本に成り立ちます。

- ① こんなものを開発したい（商品のイメージ）
- ② その価値を「こんな人」に提供したい（マーケッ
トの絞り込みと提案価値）
- ③ それはこんな売り方をして、これだけの利益を上
げたい（収益目標と販売方法）

逆算の開発は、提案価値がお客に受け入れられるか
という、コンセプトの検証プロセスを可能にします。
これらの検証を繰り返すためには、お客の研究が必然
になります。目線は、常に、お客になります。お客目
線で開発した新商品は必ず社会貢献につながります。

かの有名なドラッカーは、イノベーションとは、顧
客が本当に必要としているものを実現することだと
言っています。本当に必要とするものを実現する以
上、リスクなど、あるはずがないというとらえ方です。

お客目線で検証を繰り返して、商品コンセプトが出
来上がれば、あとは開発部門に技術的な課題を考えて
もらい、商品イメージを具体化します。このとき、常
にチェックしなければならないのは、想定した具体的
な商品イメージで、お客に欲しいと思ってもらえるか
どうかです。もし、それが難しいということになれば、
もう一度商品コンセプトに立ち返って、解決しな
ければならない技術的な課題の再検討が必要です。

逆算の開発は、特に中小企業に向いています。例え
ば、大企業の場合には、逆算の開発よりも、順算の開
発の方が得意です。中小企業が大企業に伍していくた
めにも、社長がリーダーシップを発揮する、逆算の開
発を推し進めるべきです。

(3) 商品コンセプトを決めるコンサルティング

商品コンセプトを決めるときには、合議制が必要で
す。一人の場合には、責任が大き過ぎて、多くの人は
おじけづいてしまうからです。しかし、人数が多けれ
ばよいということでもありません。最適な人数は
4~5人です。

商品コンセプトを決めるとき、担当技術者が10~15
人も参加してることがあります。10~15人もいる
と、とても独創的な発想など生まれません。独創的な

発想は、「そんなことできるはずない」「やっても売れるかどうか分からない」「それはわが社の商品ではない」などといった意見でつぶされてしまいます。

また、独創的な発想をする人は、自分の考えが受け入れられるかどうか、という不安をいつも感じています。このような不安を抱えている人は、常識的な観点から反論されると、ますます不安になり自信を失ってしまいます。その結果、多人数の合議制の中から独創的な発想など出なくなります。

いずれにしても、独創的な商品コンセプトのコンサルティングは、参加者の人数を4~5人に絞り込むところからスタートです。日本の企業は、何か決め事をするとき、全員参加を暗黙の建前にしている傾向があります。したがって、コンサルティングはこの傾向に抗って人数を絞り込まなければなりません。

人数を絞り込むときに、決定事項に対する責任は誰が負うのかが問題になります。参加者が責任を負うのを避けるようだと、とても独創的なコンセプトなどできません。中小企業の場合、その責任は社長が負うべきです。しかし、社長の中には「とりあえずやらせてみる」といった、あいまいな態度しか示さない人がいます。新商品開発を社員に丸投げする社長が多すぎます。開発の方針は社長が決め、その結果に対しての責任は社長が負うのが中小企業の本来の姿です。社長に不退転の決意を促すことが、コンサルティングで最も大切ですが、それは大変に難しい作業になります。

3. 3 逆算の開発と特許コンサルティング

新商品で、お客に提案したい付加価値がはっきりしていれば、その付加価値を維持するために、どのような特許を取ったらよいかをお客にアドバイスできます。そのときのポイントは、付加価値を維持している技術要素は何かを見出すことです。

また、どんなに独創的な商品でも、時間がたてば、競合他社も似たような商品を出してきます。その結果、独創的な価値はどんどん薄れてきます。

しかも、一度、具体的なヒントが得られれば、順算の発想のもとで、誰もがそれを改良することができます。独創性で先行している企業は、お客の評判や態度に関する情報収集でも先行しているはずですが、ですから、先行して取得している情報を解析して、他社に先んじた特許を取得すべきです。このとき、特許コンサルティングが必要になります。

4. 見込み事業の販売特許戦略

4. 1 他社牽制による販売特許戦略

(1) 具体例

D社は、機能もデザインも優れた、独創的な家庭用の器具を製造販売しています。ところが、D社が新商品を世に出すと、必ずといってよいほど真似をしてるのが、大手のメーカーS社です。しかも、S社は、D社の商品よりも安い値段で参入してくる有様でした。このような状況の中でD社の社長から相談を受けました。そこで、私は、S社の販売活動を牽制するために、特許の存在を吹聴する作戦を提案しました。

その第1段階として、新商品のパンフレットに「特許取得」という文字を大々的に書いてもらいました。また、商品にも、「特許取得」と目立つように書いた札を下げてもらいました。

これだけでは、特許の存在がS社に届くかどうかわかりません。そこで、D社の社長に、S社と共通の間屋のリストを作ってもらいました。そして、営業マンには、共通の間屋に行ったとき、特許を取ったということを吹聴してもらいました。しかも、そのとき、「うちの社長は、この度の新商品について侵害品を絶対に許さない、もし、侵害品が出たら即座に訴えると息巻いている」といった趣旨のことも吹聴してもらいました。このことは、共通の間屋を通して、S社に伝わったようでした。

そうこうしている間に、S社とは全く別の、超有名な大手メーカーZ社が、D社の新商品と同じものを市場に出してきました。しかし、Z社には悪意もないし、その商品は片手間にやっているに過ぎないということだったので、D社としては無視してもよい状況でした。しかし、どんなに少ない金額でも良いから、和解金を請求することにしました。D社の要求金額が少なかったため、Z社も簡単に和解に応じてくれました。

そこで、再び、問屋に「わが社はあの超有名なZ社に対しても、違法な侵害を許すことなく、しっかりと実施料をもらうようにした」ということを吹聴してもらいました。このときに、和解金の低さを伏せたのは当然です。

吹聴の結果は大成功でした。D社の社長は、新商品の収益が大きかったことをニコニコしながら報告に来てくれました。

(2) 見込み事業の特許吹聴作戦（戦わずして勝つ）

特許は無体財産であり、それは目に見えません。一方、特許を有効に活用しようとするれば、特許の存在を市場に知らしめなければなりません。例えば、特許の存在を主張する手段として、内容証明郵便などがあります。しかし、内容証明郵便による主張は後手に回りやすくなります。なぜなら、相手もすでに製品化しているのです、おいそれとは引き下がれない状況になっているからです。

戦わずして勝つためのコツは、特許の存在を事前に知らせることです。特許の存在を事前に知らせるためにどうしたらよいかは、それぞれケースバイケースです。

ただ、多くは、先の、D社の例のようにターゲットがはっきりしている場合と、ターゲットが必ずしもはっきりしない場合とに分けられます。

ターゲットがはっきりしている場合には、パンフレット、商品にぶら下げる札等を最大限に活用し、その上で、ターゲットの特殊性、先の例では共通の間屋の存在等を勘案して吹聴の矛先を絞り込むべきです。

このようなことをしながら、特許の見える化を図ります。特許の見える化はライバルの参入を抑止する力になります。

ターゲットがはっきりしない場合でも、市場が小さければ、パンフレットや商品に下げる札あるいは口コミなどで、特許の存在を事前に知らせることができます。しかし、市場が大きくなればなるほど、それが難しくなります。

一方、特許の存在を事前に知らせるためには種まきも必要です。

例えば、建築機材を製造販売しているA社です。A社は、ニッチな商品である特殊な建築機材に関してシェアトップを確保し、その業界ではトップ企業です。トップ企業故に、ものまね商品もたくさん出回る傾向にありました。

そこでA社には、侵害品を見つけたら、こまめに内容証明郵便を出すようにしてもらいました。その結果、業界において「A社は特許にうるさい会社」というイメージ作りに成功しました。イメージが作られた後は、パンフレットなどに「特許取得」と記載するだけで、参入抑止力を発揮できるようになりました。業界のトップ企業の場合には、「特許にうるさい会社」と

いうイメージ作りは、他社牽制に役立ちます。ただし、このイメージ作りには、営業部門の協力が欠かせません。営業部門には、自社の特許の存在を熟知してもらい、侵害するかもしれないという商品を見つけたら、多少疑問でも相談してもらおうという体制作りが必要です。

(3) 短期決戦の販売特許戦略

ビジネスの中には、100m競争のようにスタートダッシュで勝負が決まってしまう短期決戦型のものがあります。短期決戦型のビジネスでは、特許権を取得したときには勝敗が決着済みなどといったことも頻繁に起こります。

このような場合には出願公開前という状況を有効に使うべきです。出願公開前は、出願の内容をだれも見ることができません。そのために「出願中」ということを吹聴されると、ライバルは対応のしようがありません。また、発明の内容が分からない限り、どんなに有能な弁理士でも「内容が分からないので判断できない」と言わざるを得ません。

こうなると、疑心暗鬼が募って、参入が躊躇されます。参入の躊躇がまさに100m競争のスタートダッシュに相当します。特許は1年半の未公開期間が保障されています。この1年半の間に特許出願中であることを吹聴して、営業上有利な立場を確立するようにします。

短期決戦の場合には、発明の特許性など考えずに特許出願すべきです。私はこのような特許出願を「ハタタリ特許」と言ってお客に説明しています。

(4) 短期決戦と実用新案制度の活用

許可の可能性が高いと思われるものについては、実用新案登録出願をして、技術評価を請求するのも良い方法です。出願と同時に技術評価を請求すると、だいたい3か月前後で評価の結果が得られます。また、実用新案登録公報には、技術評価請求という表示もされます。

技術評価を請求して評価6が得られたら、市場に対して、実用新案権取得及び技術評価請求済みという事実を大々的に吹聴してもらいます。

技術評価請求済みなどという用語は、素人の方はほとんどわかりません。そうすると、「技術評価」とは何かを弁理士に聞くことになります。もし、評価6が取

れていれば、弁理士は、簡単に真似をしないようにというアドバイスをするはずで、「簡単に真似するな」というアドバイスは、短期決戦では非常に大きな力になります。

例えば、若い人たちを対象にした、趣味の世界の装飾品を販売している E 社があります。その装飾品は、それぞれ短期決戦型で、スタートダッシュが勝敗の 70~80%を決めてしまいます。E 社の社長は、技術評価 6 を取れるかどうかという相談に来ます。評価 6 を取れそうだというときには、出願と同時に技術評価の請求をします。そして、評価 6 が取れたときには、先のような吹聴作戦を取行します。これは、ライバルに対して参入抑止力になり、実効を上げています。

ただし、出願と同時に技術評価を請求するときには、デメリットもあります。それは結果が早期に出てしまうことです。もし、評価 6 が取れないという結果が早期に出てしまうと、牽制効果が半減してしまいます。したがって、評価 6 を取れるかどうかの目利きが必要になります。

4. 2 販売活動の自由の確保

(1) 大きな市場における販売活動の自由の確保を図る販売特許戦略

市場が大きくなればなるほど、ライバルを牽制するのが難しくなります。例えば、グローバル市場で特許の存在を世界中に知らしめることなど、不可能だからです。

ですから、自社の特許吹聴能力に対して市場が大きすぎれば、販売特許戦略の重点は、販売の自由を確保する方策に移ります。

販売の自由を確保するとは、まず、市場に提供する具体的な商品を分析して、特許のネタになりそうなものを洗い出して、特許を取ることです。このときに大切なのは、特許ネタの洗い出しで、特許コンサルティングの腕の見せ所になります。

また、販売する商品を中心にして、その周りにどのくらいの衛星特許を取得すれば、販売の自由を確保できるかも考えなければなりません。

このようにして取得した特許の範囲は、自社の販売の自由を保障してくれます。その間に侵害品を見つけたら、その時点で、特許を活用した適切なライバル対策を考えることになります。

なお、自社の自由な販売活動を確保するための特許

のことを防衛特許と言ったりします。しかし、防衛という考え方は、本来仮想敵があって初めて成り立つものなので、戦略的には難しいものとなります。もし、仮想敵があいまいになると、特許を何件出しても戦略的に行きつくところがなくなります。防衛ではなく、自由な販売活動を積極的に確保するという考えの方が、戦略目標がはっきりして、その成果も把握しやすくなります。

(2) 実用新案制度を活用した公知作戦も販売活動の自由の確保

一方、商品の一部にしか、特許ネタがないようなこともあります。この場合には、特許ネタ以外の要素を公知にしてしまう作戦が必要になります。しかし、公知作戦は、素人に任せておくと危険です。公知にしたつもりが、肝心なところに漏れがあり、他人の特許を許してしまうことがあるからです。特許を取られた技術について「そんなもの、前からやっていた」とどんなに主張しても、後の祭りです。あいまいな公知作戦は墓穴を掘ります。

そこで、活用すべきものが、実用新案登録出願です。実用新案登録出願は、出願から 3 か月前後で登録公報が発行されます。登録公報が発行されれば、ほとんどの場合、外国においても公知例として認められます。

ですから、実用新案登録出願の明細書には、商品化する技術を事細かに記載すべきです。それこそクレームの記載よりも、実施形態の記載を重視すべきです。また、3 年以内であれば、特許出願に変更もできます。市場の状況を把握しながら、出願変更も考慮すべきです。以上のことは、非常に戦略性が高くなります。したがって、特許コンサルティングが活躍する場になります。

話は違いますが、最近、中国の 1 年間の特許出願件数が 130 万件という新聞報道がありました。130 万件というとても多い件数が出願されるということは、我々が想定できないような、とんでもないものも特許になる可能性があるということです。一度特許になってしまえば、それを否定するためには、多くの時間と費用が掛かります。

私は、中国に輸出するような商品については、実用新案登録出願をして公知化することを勧めるようにしています。中国と取引をしている企業では、実用新案制度を活用した公知化戦略に興味を持つ社長がけっこ

ういます。

5. 受注事業の販売特許戦略

(1) 受注事業と見込み事業とのビジネスの違い

見込み事業では、お客の顔が見えません。あくまでも、自分たちで仮説を立ててお客を特定していきます。例えば、20代の女性をターゲットにするという仮説を立てて、商品開発することになります。しかし、仮説通りにはいかず、実際には、40代の女性にたくさん売れたなどということが、しょっちゅう起こります。このようにお客の顔が見えない見込み事業では、ライバルの参入を阻止して商品の差別化要素を維持するライバル対策が、販売特許戦略の主なテーマになります。

これに対して、受注事業はいつもお客の顔を見ながらビジネスが進められていきます。しかも、受注事業の差別化要素は信用になるので、受注事業の販売特許戦略は、特許を信用維持に活用するためにどうしたらよいかということになり、お客対策が主なテーマになります。

(2) 特許を受注事業の信用維持に活用する方策

最近では、商品の買い手企業で、独自に特許調査をすることが多くなりました。他社特許が見つかったりすれば、買い手企業から「商品が他社の特許を侵害しないという一筆を入れるように」と売り手企業に言ったりします。それが1回だけなら、まだ信用失墜に至らないかもしれませんが、それが頻繁に発生すれば、当然、売り手企業の信用を失うことになります。

そこで、受注事業の商品に特許が取れたときには、「この商品はわが社で特許を取っているのだから、他社から特許権侵害と訴えられることは、ほとんどないと思います。安心してお使いください。」というセールストークを勧めています。毎回、毎回、このようなセールストークを使いながら商品を納入する会社には、信用が蓄積されていくことは明らかです。

以前、大手メーカーの購買係の人に「頻繁に、特許の存在を主張してくる会社と、良い発明をしているのに、特許を無視している会社と、どちらを信用しますか」と尋ねたことがありました。その購買係の人は、特許を主張してくる会社の方を信用できると言っていました。

また、受注事業をやっている会社の中には、納入先

に対して、自らの発明を「自由に使ってください」などと媚びたような態度を示す会社があります。しかし、このような会社は、長い年月の間に、買い手から必ず甘く見られます。信用というのは、自分の立場をしっかりと主張する中で、形成されるものです。

さらに、お客の生産性を上げる商品のときには、「この商品はわが社だけのものです。この商品を使っただけならば、御社のライバルに対して生産性で優位に立ってます。」といったセールストークを勧めています。

その他、販売側の会社と購買側の会社との関係に応じて、それぞれケースバイケースでセールストークを考え、特許権の存在をお客に知らせる工夫をすべきです。

(3) お客の“浮気”防止や技術の“パクリ”防止も受注事業の販売特許戦略

受注事業の多くはお客と長い付き合いになります。付き合いが長くなればなるほど、お客に対する依存度が大きくなります。その分、お客に“浮気”されると、経営に大きく影響します。したがって、お客の“浮気”防止に特許を活用することは、受注事業の販売特許戦略の重点テーマになります。

また、販売先のお客に技術を盗まれてしまい、勝手に特許を出されてしまうことがあります。受注事業にとって技術の“パクリ”は痛手です。それどころか、お客の“浮気”の要因にもなります。

いずれにしても、お客の“浮気”を防止したり、技術の“パクリ”を防止したりするためには、自社の特許権の存在をお客に知らせなければなりません。こんな話をすると、「お客に、特許品だから買ってくれなどと、あからさまに言えない」という答えが返ってきます。そのとき営業マンには、あからさまに言わなくてもよい旨を伝えます。会話の中で、ちょっとした話題として「この商品は特許出願したみたいです」と、さりげなく言うだけでも足ります。

また、メーカーによっては、部品を数社から共同購入することがあります。このとき、せっかく特許を取ったのに、共同購入では特許を取った意味がないと嘆く人がいます。しかし、特許を取っていれば、共同購入におけるメインの立場を維持できます。もし、3社から共同購入している状況で、それを2社に減らすようなときには、特許を持っている会社を最初にカットすることは、まずありません。だから、共同購入で

あっても、特許の効力を十分に考慮し、特許取得の努力を怠らないようにすべきです。

6. おわりに

特許出願件数は、国のパワーを示します。現状の特許出願件数の減少傾向は、日本の国力にも影響すると思います。特許出願件数を回復するためには、弁理士が、特許コンサルタントとして、経営に関与していかねばなりません。ただし、特許は企業経営におい

て、常に脇役です。主役は、①商品戦略、②製品戦略、③イノベーションです。そして、商品戦略と販売特許戦略、製品戦略と技術特許戦略、イノベーションと特許出願での技術者の能力開発が、それぞれ関連していきます。中小企業の特許コンサルティングは、脇役として、経営にどのように関与していくかがポイントになります。

(原稿受領 2017. 12. 8)

日本弁理士会の
『特許出願等援助制度』をご活用ください
～優れた発明・考案・意匠の創作を応援します～

**JPAA
Information**

特許出願等援助制度とは？

有用な発明や考案、意匠の創作が、経済的な事情によって世の中に活用されることなく埋もれてしまうことがないように、日本弁理士会が必要とされる費用の全部又は一部を負担する制度です。

援助対象者は？

発明者や教育機関、中小企業等が対象です。

援助の費用は？

必要となる、弁理士の報酬、費用及び特許庁の手数料の合計を超えない範囲で負担します。

援助の条件は？

日本弁理士会が審査を行い援助の可否を決定します。(※詳細は右の「利用の流れ」)

利用の流れ

申請

↓

審査

↓

審査結果の通知

↓

援助が決定したら
弁理士の選定

↓

契約

↓

援助の開始

特許出願等援助制度の詳細、申請書様式のダウンロードは日本弁理士会のホームページで