

# ベンチャー企業における知財戦略について 大手企業との提携を中心に -

## 講演概要

- 発表者** IPトレーディング・ジャパン株式会社  
取締役知財戦略支援部長 清松 久典
- 発表目的** ナノテクベンチャーが事業を成功させるための知財戦略の重要性について説明する
- 発表概要** 知財戦略は、事業戦略を担保するもの  
ナノテクベンチャーの成功の鍵は「大企業との協業」  
ナノテクベンチャーの知財戦略は、立案実行の流れ
- IPトレーディング・ジャパン株式会社とは  
知財流通、知財戦略支援、知財評価等を主要な業務とする会社  
アルプス電気株式会社100%子会社  
〒145-8501 東京都大田区雪谷大塚町1 - 7  
Tel: 03(5499)8140 Fax: 03(5499)8141  
URL: <http://www.iptj.co.jp>  
E-mail: kiyomatsu@iptj.co.jp

Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

1

## 知財戦略とは

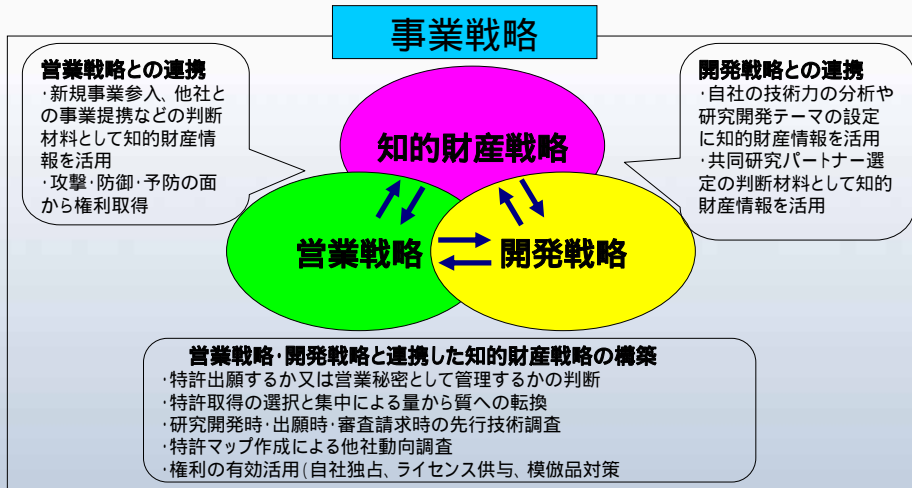
- 知財戦略とは  
事業戦略を担保するもので、次の各戦略が代表例
  - 知財保護戦略
    - 「何か」を知的財産権によって保護する戦略
    - 「何か」とは何か？
  - 開発戦略への情報のインプット
    - 開発アイテムの特定への知財情報のインプット
    - 開発テーマの特定のための知財情報の整理
  - 知財活用戦略
    - 技術の価値を極大化するための戦略
    - 極大化するための手法

Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

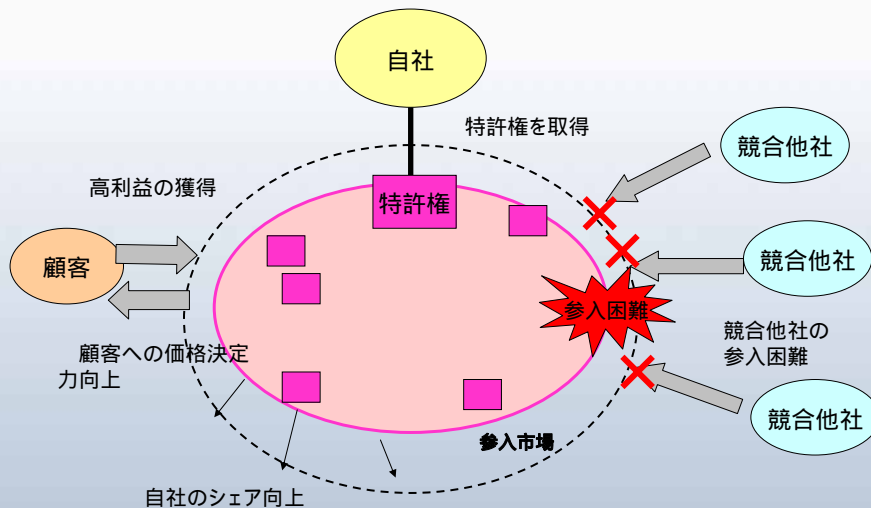
2

# 経営戦略と知財戦略

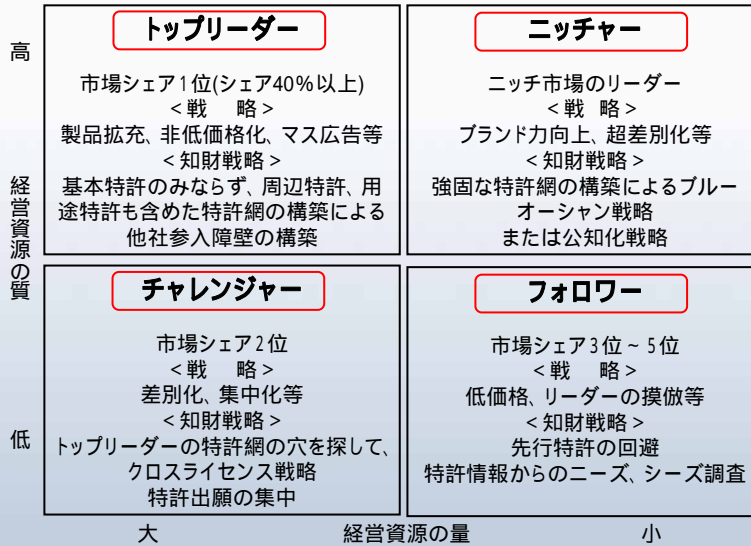
経営戦略における三位一体



# 知的財産のマネジメントによる競争力の向上



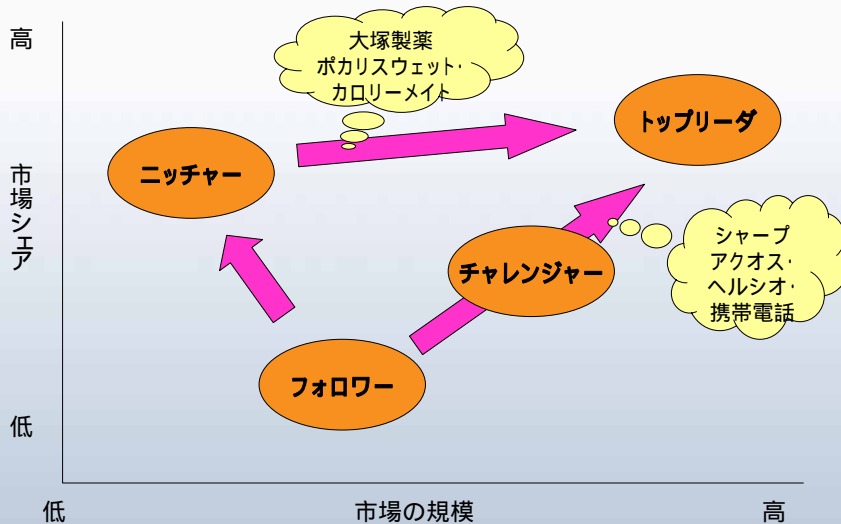
## 市場ポジショニングと知財戦略



Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

5

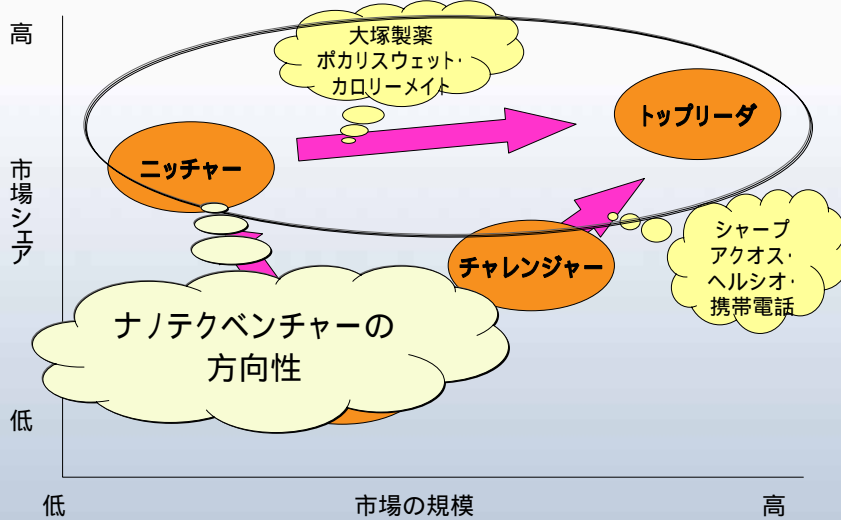
## 市場ポジショニングの変化



Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

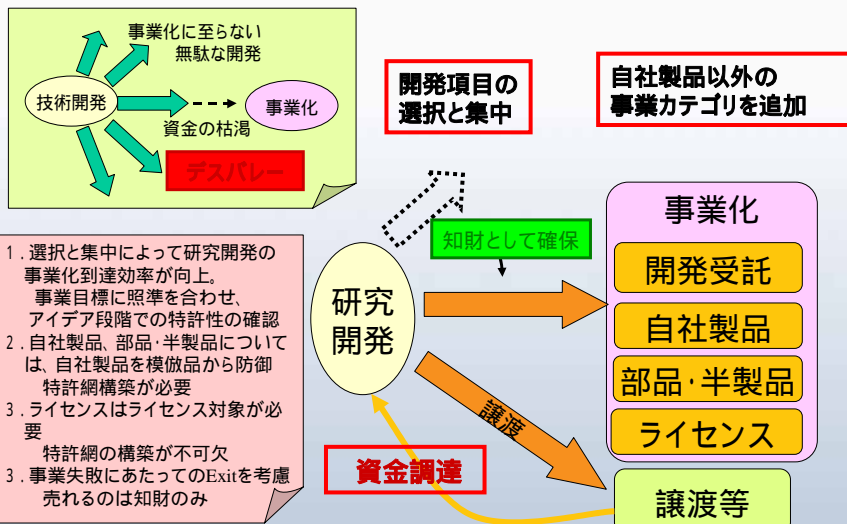
6

## 市場ポジショニングの変化



Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

## ナノテクベンチャーの事業方向性



Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

# 自社の技術のアプリ展開と参入戦略の策定

## ～MTマトリックス(TM)の活用～

- 縦軸: 保有技術(T)に基づいて設定される事業ドメイン
- 横軸: 各事業ドメインの参入マーケット(M)

| 技術レベル  |     | 参入障壁               |      |          |      |        |
|--------|-----|--------------------|------|----------|------|--------|
|        |     | 参入済み               | 参入容易 | 参入容易     | 参入容易 | 高い参入障壁 |
|        |     | 市場1                | 市場2  | 市場3      | 市場4  | 市場5    |
| 現有コア   | 事業A | オンリーワン             |      | 積極的な新規参入 |      |        |
| 現有ノンコア | 事業B | 業界リーダー             |      |          |      |        |
|        | 事業C | パートナーとの協業を重視した市場参入 |      |          |      |        |
| 将来     | 事業D | 自己実施よりもロイヤルティ収入を重視 |      |          |      |        |

Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

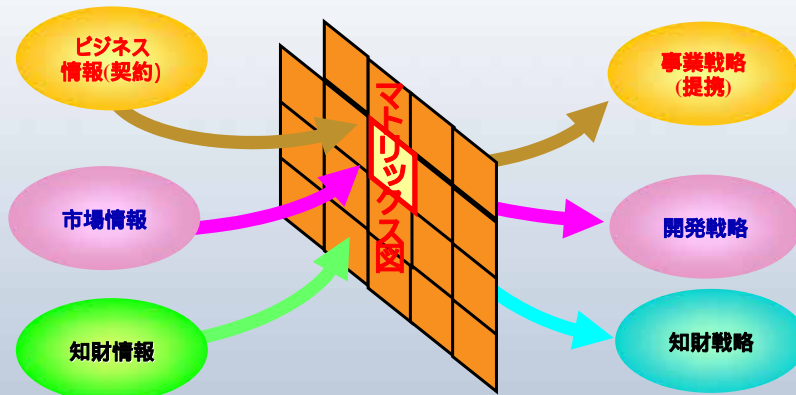
9

## MTマトリックス図の効果

- 入力情報を一元的に評価可能

各エレメントの位置付けを相対評価

各戦略を総合的に展開可能



Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

10

## MTマトリックスに基づく開発戦略

| 技術レベル      |     | 参入済み               | 参入容易 | 高い参入障壁   |     |
|------------|-----|--------------------|------|----------|-----|
|            |     | 市場1                | 市場2  | 市場3      | 市場4 |
| 現有コア       | 事業A | オンリーワン             |      | 積極的な新規参入 |     |
| 現有<br>ノンコア | 事業B | 業界リーダー             |      |          |     |
|            | 事業C | パートナーとの協業を重視した市場参入 |      |          |     |
| 将来         | 事業D | 自己実施よりもロイヤルティ収入を重視 |      |          |     |

Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

11

## MTマトリックスに基づく開発戦略

| 技術レベル      |     | 参入済み               | 参入容易 | 高い参入障壁   |     |
|------------|-----|--------------------|------|----------|-----|
|            |     | 市場1                | 市場2  | 市場3      | 市場4 |
| 現有コア       | 事業A | オンリーワン             |      | 積極的な新規参入 |     |
| 現有<br>ノンコア | 事業B | 業界リーダー             |      |          |     |
|            | 事業C | パートナーとの協業を重視した市場参入 |      |          |     |
| 将来         | 事業D | 自己実施よりもロイヤルティ収入を重視 |      |          |     |

Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

12

# MTマトリックスに基づく知的財産戦略

|        |     | 参入済み               | 参入容易 | 高い参入障壁   |     |     |
|--------|-----|--------------------|------|----------|-----|-----|
| 技術レベル  |     | 市場1                | 市場2  | 市場3      | 市場4 | 市場5 |
| 現有コア   | 事業A | オンリーワン             |      | 積極的な新規参入 |     |     |
| 現有ノンコア | 事業B | 業界リーダー             |      |          |     |     |
|        | 事業C | パートナーとの協業を重視した市場参入 |      |          |     |     |
| 将来     | 事業D | 自己実施よりもロイヤリティ収入を重視 |      |          |     |     |

Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

# MTマトリックスに基づく知的財産戦略

|        |     | 参入済み               | 参入容易 | 高い参入障壁   |     |     |
|--------|-----|--------------------|------|----------|-----|-----|
| 技術レベル  |     | 市場1                | 市場2  | 市場3      | 市場4 | 市場5 |
| 現有コア   | 事業A | オンリーワン             |      | 積極的な新規参入 |     |     |
| 現有ノンコア | 事業B | 業界リーダー             |      |          |     |     |
|        | 事業C | パートナーとの協業を重視した市場参入 |      |          |     |     |
| 将来     | 事業D | 自己実施よりもロイヤリティ収入を重視 |      |          |     |     |

クローズドポリシー (市場1)
 市場創造目的でのライセンス (市場2)
 知財によるパートナー管理 (市場3)
 知財導入による早期の事業立上 (事業A)
 知財を商品とした積極的なライセンス (市場3)

Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

# 中小・ベンチャー企業の知財リスク

## 知的財産リスク

### 1. 発明の創出

体系だった開発がなされないことによる無駄な開発コストの発生  
 および開発スケジュールの遅延  
 戦略的な出願がなされないことによる無駄な特許出願コストの発生

### 2. 発明の権利化

特許出願前に公開情報となることにより、新規性を喪失するリスク  
 共同開発、開発委託等の契約関係の中で、自社発明の権利が取引先に移転するリスク  
 拒絶査定確定による自社技術の流出リスク  
 侵害発見困難な技術の特許出願による自社技術の流出リスク  
 営業秘密として管理した技術の他者特許登録による第三者特許侵害リスク

### 3. 第三者知的財産権侵害リスク

第三者知的財産権を侵害することにより、損害賠償を請求されるリスク  
 開発成果が第三者知的財産権を侵害することにより、実施困難となるリスク



Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

### 1. 発明の創出

体系だった開発がなされないことによる無駄な開発コストの発生  
 および開発スケジュールの遅延

## 開発ナビマップ(イメージ)

| アプリケーション    | 技術課題     | 解決手段 |                       |             | 特許情報                |                  |
|-------------|----------|------|-----------------------|-------------|---------------------|------------------|
|             |          | 分析   | 他社状況                  | 林精器製造(株)の対応 | 他社                  | 林精器製造(株)         |
| Ex. 精密部品用金型 | 設計技術     | 材料   | X社 -<br>Y社 -<br>... - | 自社による開発     | X社(基本特許あり)<br>Y社... | 1件(特許)<br>1件(特許) |
|             |          | 加工法  | ...                   | Z社技術を導入     | Z社(基本特許あり)<br>..... | 0件               |
|             |          | ...  |                       |             |                     |                  |
|             | 精密機械加工技術 |      |                       |             |                     |                  |
|             | 表面仕上げ技術  |      |                       |             |                     |                  |

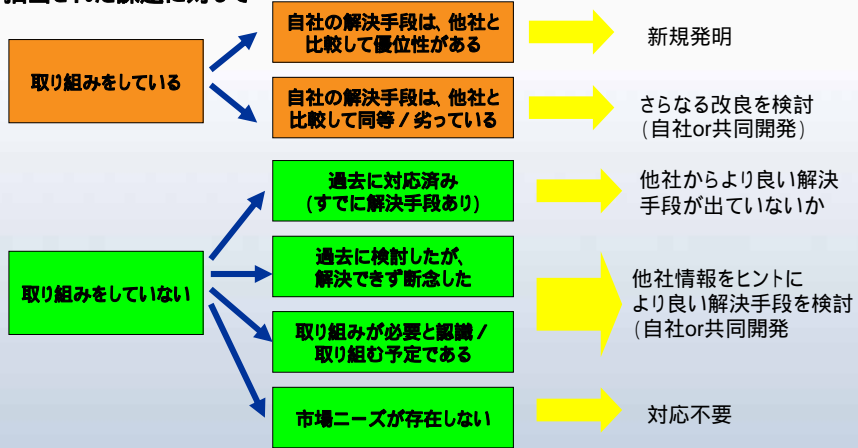
開発方向性に関する情報提供(Phase 1)  
 特許情報から、特定開発テーマに関する技術課題を抽出し、競合が当該技術課題をどのように解決しようとしているかについて、情報を提供する。

重点出願分野の選定(Phase 2)  
 自社製品製造のステージにおいて、競合からの特許攻撃から自社を防御するために、競合との特許バランスを分析する。これにより、競合との間で特許バランスが著しく崩れているときは、当該技術分野に対して出願を強化するため、発明抽出活動を強化する。

Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.



抽出された課題に対して



1. 発明の創出

戦略的な出願がなされないことによる無駄な特許出願コストの発生

「開発ナビマップ」の作成 「出願戦略マップ」の作成

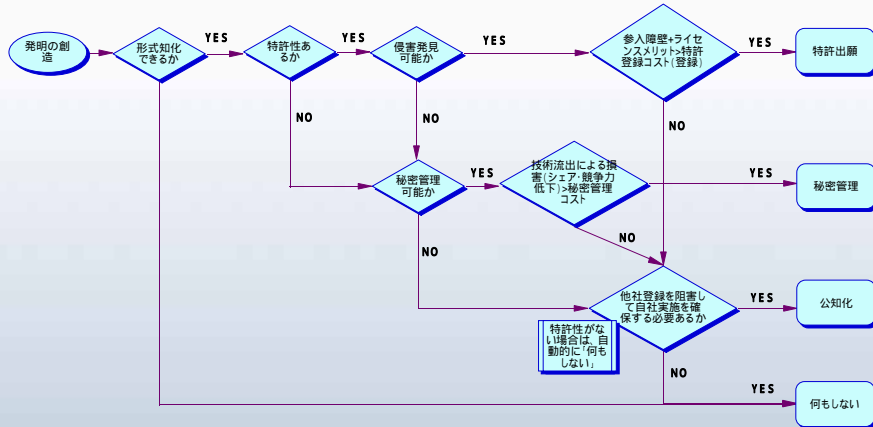
< 出願戦略マップ > ~ 工程の流れに沿って具体的な発明を検討 ~

工程の流れ

|                        | 具体的な発明1 | 具体的な発明2 | 具体的な発明3 | 具体的な発明4 | .... |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|------|
| 形式知化可能か                |         |         |         | ×       |      |
| 特許性があるか                |         | ×       | ×       | -       |      |
| 侵害発見が可能か               |         | -       | -       | -       |      |
| 秘密管理可能性があるか            | ×       |         | ×       | -       |      |
| 参入障壁+ライセンスメリット>特許登録コスト |         | -       | -       | -       |      |
| 技術流出による損害>秘密管理コスト      | -       |         | -       | -       |      |
| 他社登録を阻害する必要があるか        | -       | -       |         | -       |      |
| 一次評価結果                 | 特許化     | 営業秘密管理  | 公知化     | 何もしない   |      |

## 出願戦略マップ

～具体的な発明ごとに、フロー図を用いて一次判断を行う～



一次判断の後、自社の事業戦略、重点出願分野は何か、出願関連予算、競合企業との特許バランス、営業戦略等を勘案し総合判断を行う。  
(ここでは経営判断が加わる)  
共同開発者がいる場合は、自社の総合判断をベースに相手と協議する。

## 出願戦略マップ 総合評価

～事業戦略などを勘案した総合的な判断を行う～

### 工程の流れ

| 抽出発明<br>総合評価  | 具体的な<br>発明1         | 具体的な<br>発明2 | 具体的な<br>発明3 | 具体的な<br>発明4 | .... |
|---|---------------------|-------------|-------------|-------------|------|
| 一次評価結果  | 特許化                 | 営業秘密管理      | 公知化         | 何もしない       |      |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #90EE90;">                     右の項目を勘案して<br/>出願戦略を<br/>総合的に判断                 </div> | <b>自社の事業戦略</b>      |             |             |             |      |
|   | <b>重点出願分野は何か</b>    |             |             |             |      |
|   | <b>出願関連予算</b>       |             |             |             |      |
|   | <b>競合企業との特許バランス</b> |             |             |             |      |
| 総合評価結果  | 特許化                 | 特許化         | 特許化         | 何もしない       |      |

\* 共同開発者がいる場合は、自社の総合判断をベースに相手と協議する。

## 2. 発明の権利化

特許出願前に公知情報となることにより、新規性を喪失するリスク  
 共同開発、開発委託等の契約関係の中で、自社発明の権利が取引先に移転するリスク  
 拒絶査定確定による自社技術の流出リスク  
 侵害発見困難な技術の特許出願による自社技術の流出リスク  
 営業秘密として管理した技術の他者特許登録による第三者特許侵害リスク

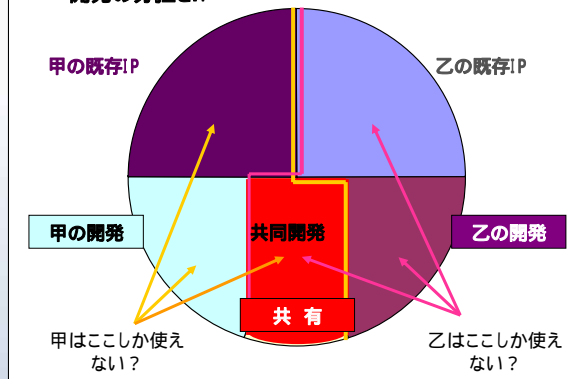
< について >

大企業とのアライアンスにおいて、契約管理が重要な要素となる

### < 共同開発の種類 >

- ・水平型
  - ・競業型
  - ・分業型
- ・垂直型

### < 開発の分担とIP >



「帰属」と「実施」の二つの観点に注意！

### 3. 第三者知的財産権侵害リスク

第三者知的財産権を侵害することにより、損害賠償を請求されるリスク  
 開発成果が第三者知的財産権を侵害することにより、実施困難となるリスク

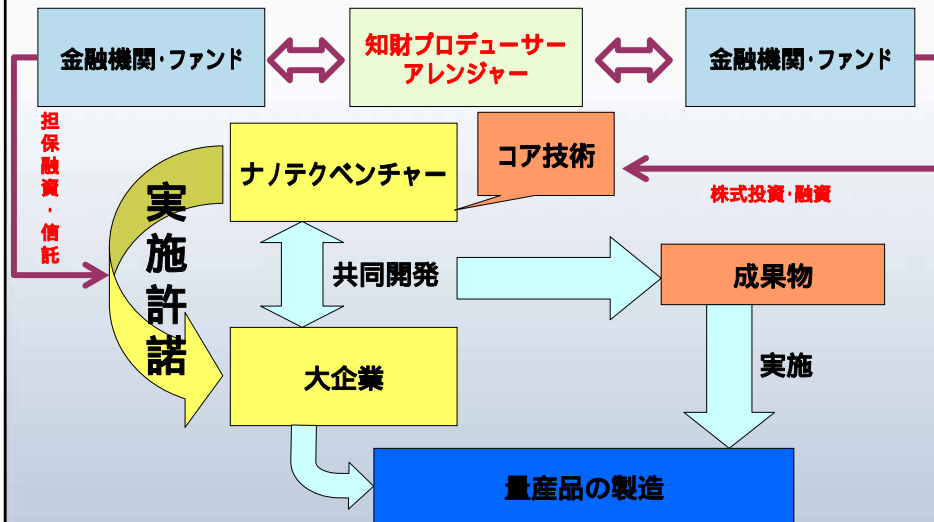
#### 開発ナビマップ(イメージ)

| アプリケーション    | 技術課題     | 解決手段 |      | 林精器製造(株)の対応 | 特許情報             |               |
|-------------|----------|------|------|-------------|------------------|---------------|
|             |          | 分析   | 他社状況 |             | 他社               | 林精器製造(株)      |
| Ex. 精密部品用金型 | 設計技術     | 材料   | X社 - | 自社による開発     | X社(基本特許あり) Y社... | 1件(コシセド特許)    |
|             |          |      | Y社 - |             |                  |               |
|             |          | 加工法  | ...  | Z社 -        | Z社技術を導入          | Z社(基本特許あり)... |
|             | 精密機械加工技術 |      |      |             |                  |               |
|             | 表面仕上げ技術  |      |      |             |                  |               |

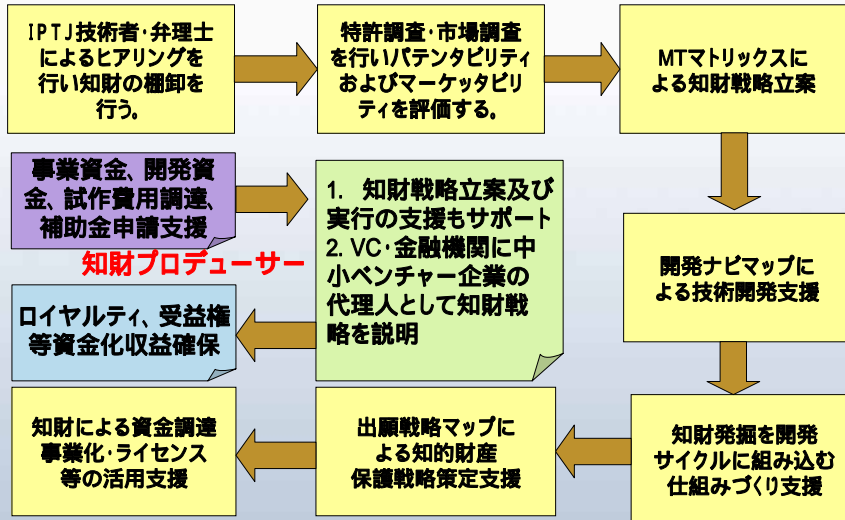
1

## 大企業とのアライアンスの一例

金融との結びつき - 大企業とベンチャーの共同開発 - 金融との結びつき



## 知財戦略立案・実行業務の流れ



Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

25

## (補論) ノウハウ技術の管理

### 営業秘密の管理の目的

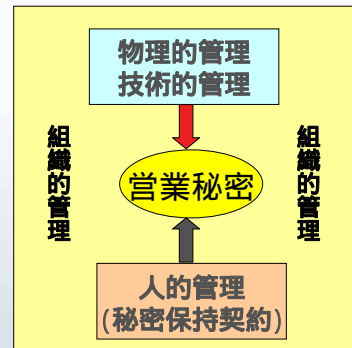
- 自社にとって重要な情報を、大切に保護すること
- 自社の従業員が、他社の営業秘密を漏洩しないこと

そのためには、

企業と従業員とが共通の意識を持って営業秘密の管理に取り組むことが重要

### 営業秘密の管理のあり方

- どのような保護、成果を求めるかによって、それに必要な管理水準は異なる
- 管理の対象(情報・人)の明確化により、過大なコストを避けつつ、実効的な管理を行うことが可能となる
- 少なくとも判例で保護の要件とされたレベル(ミニマム基準)での管理は必要



Copyright © 2008 IP TRADING JAPAN CO., LTD. All rights reserved.

26