

第100回 知的財産マネジメント研究会 (Smips)

日本企業のこれからの知財戦略

2009年2月14日(土)
15:00 - 16:30

会場: 政策研究大学院大学・六本木校舎

岡本清秀

岡本IPマネジメント 代表

日本知財学会理事
日本ライセンス協会 前会長
(元オムロン(株)知的財産部長)

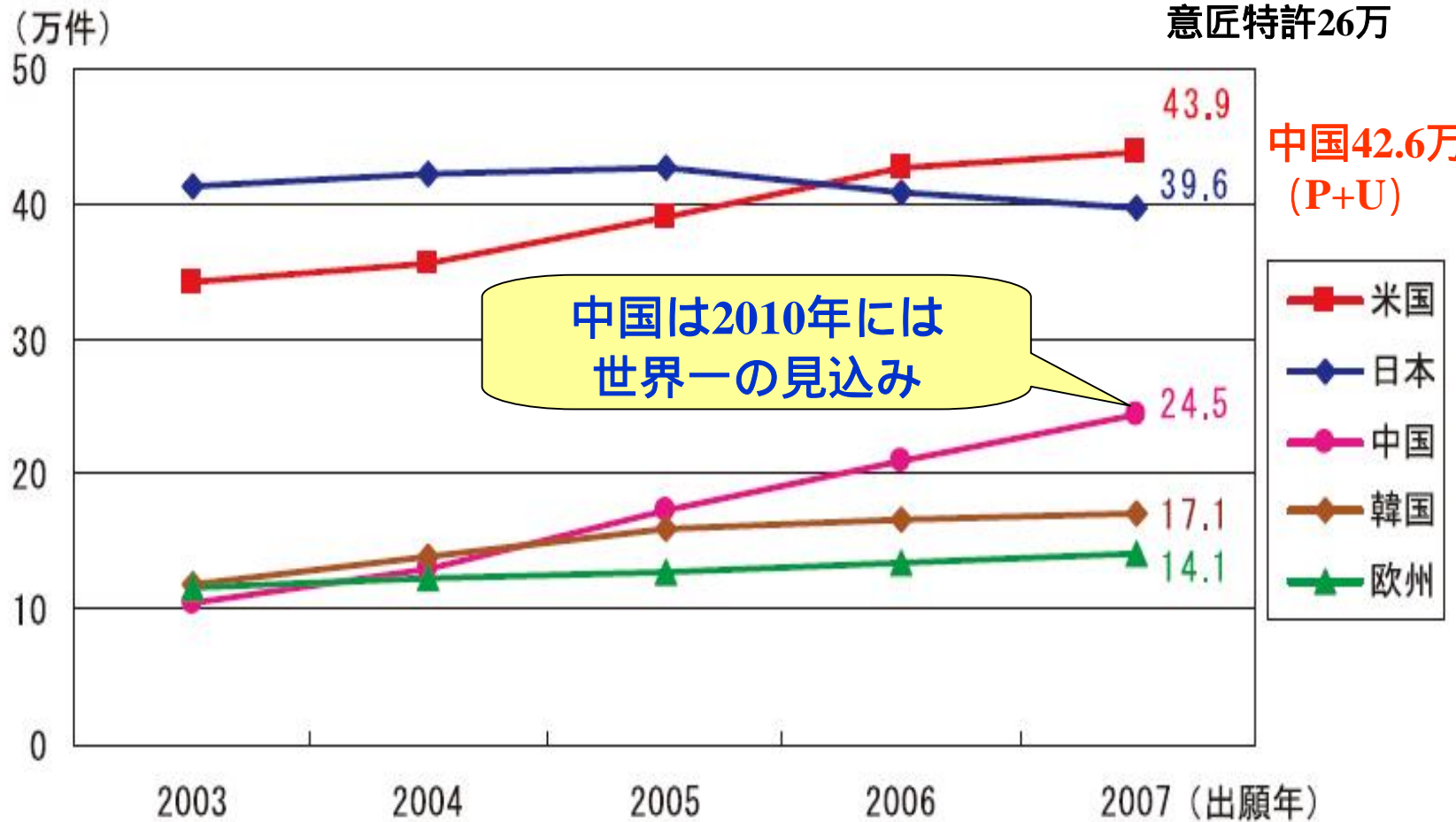
1. 台頭する中国(企業、大学)

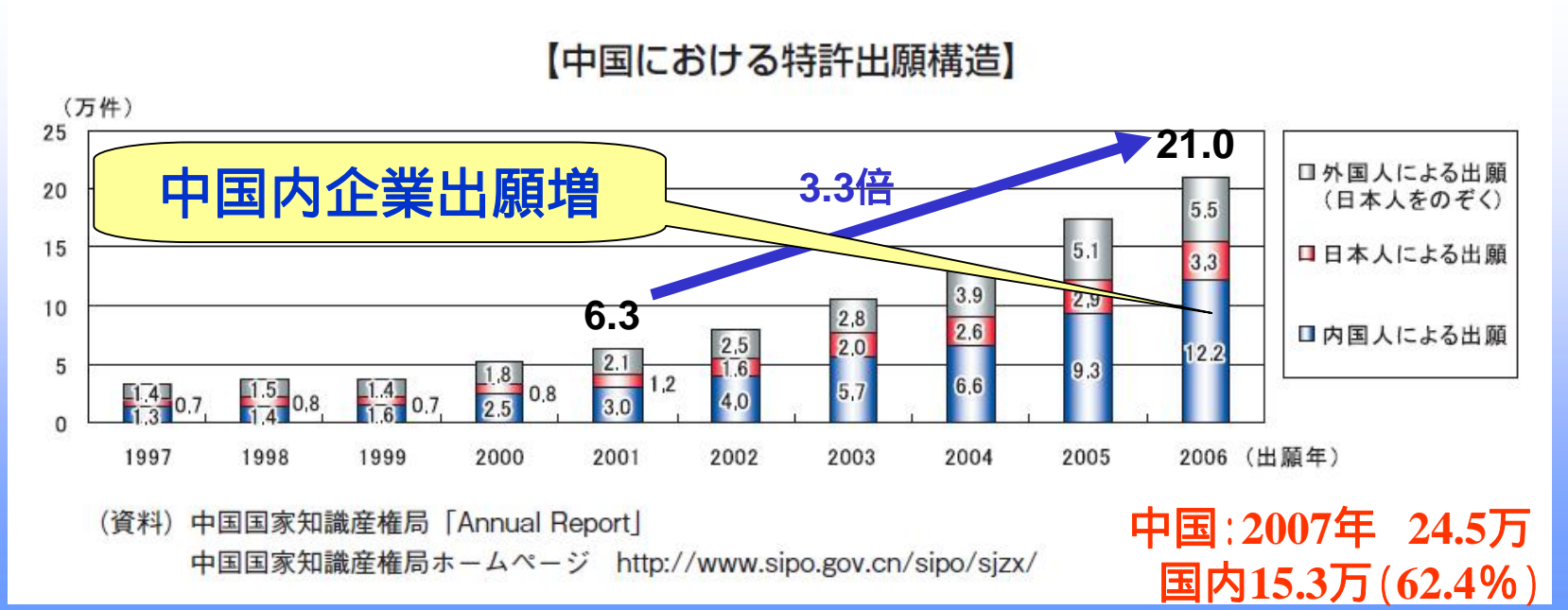
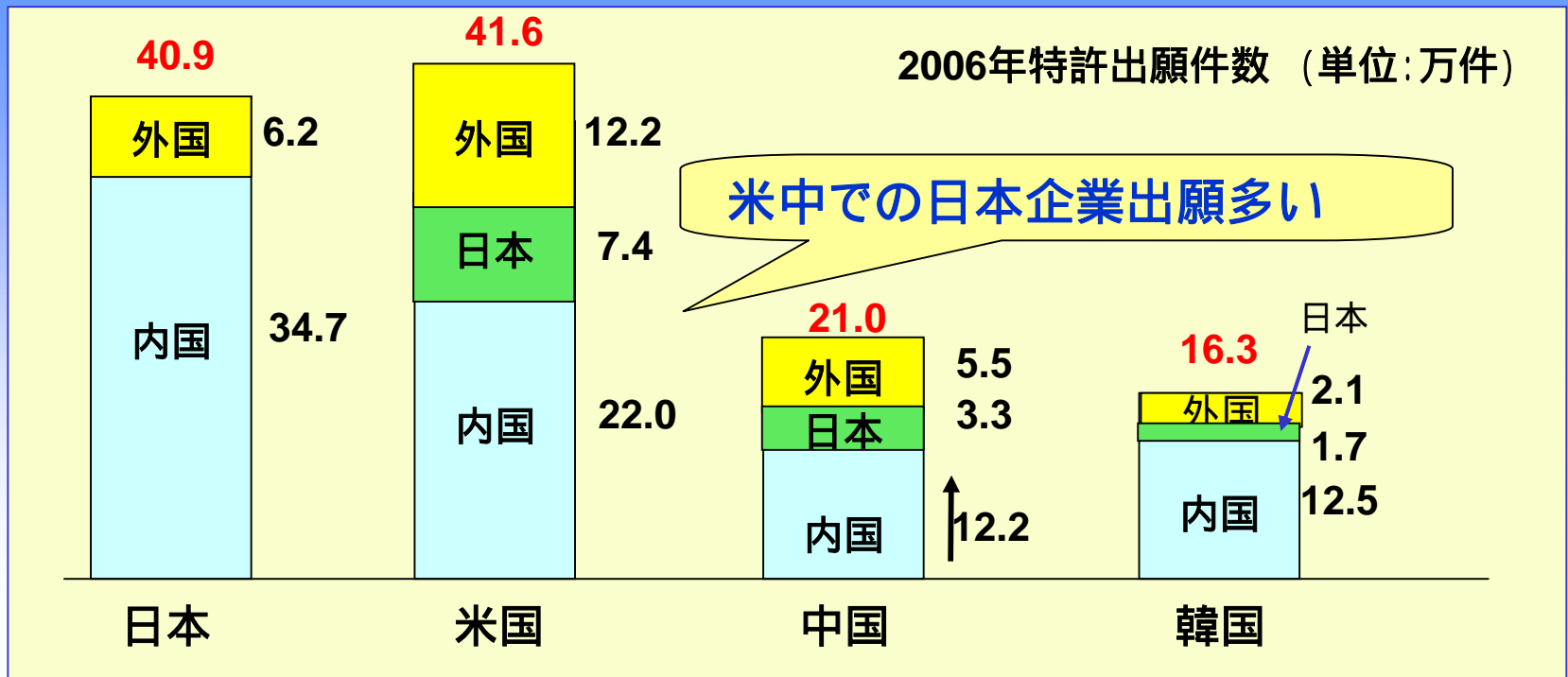
大卒民間初任給の日米中の比較 (推測値)

年	為替レート	日本の初任月給	米国の初任月給	中国の初任月給
1965	\$ 1 = 360円 £ 1 = 800円	2万円 \$ 60	\$600 22万円	
1973	\$ 1 = 310円 £ 1 = 600円	5万円 \$ 160	\$1000=31万円	
1993	\$ 1 = 110円 £ 1 = 200円 1元 = 14円	20万円 \$2000	\$ 2500 28万 円	2万円 \$200
2007	\$ 1 = 110円 £ 1 = 228円 1元 = 15円	20万円 \$2000 (賞与別途)	\$ 5000 = 55万 円 (ドイツ5000EU)	6万円 \$600 (公務員2万円) 博士課程 \$4000

各国特許出願件数の推移 (2003 2007年)

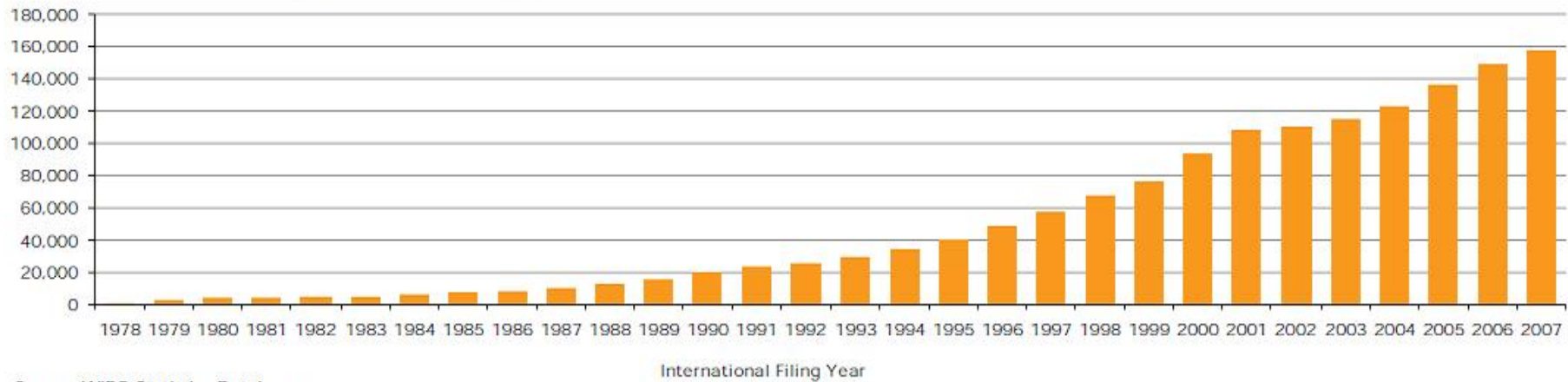
【五大特許庁における特許出願件数の推移】



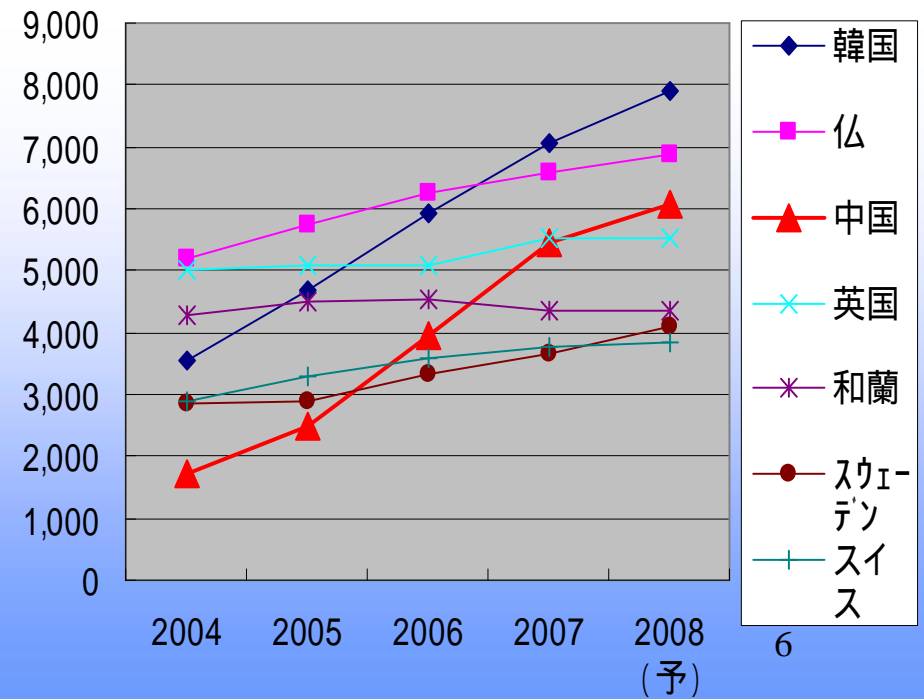
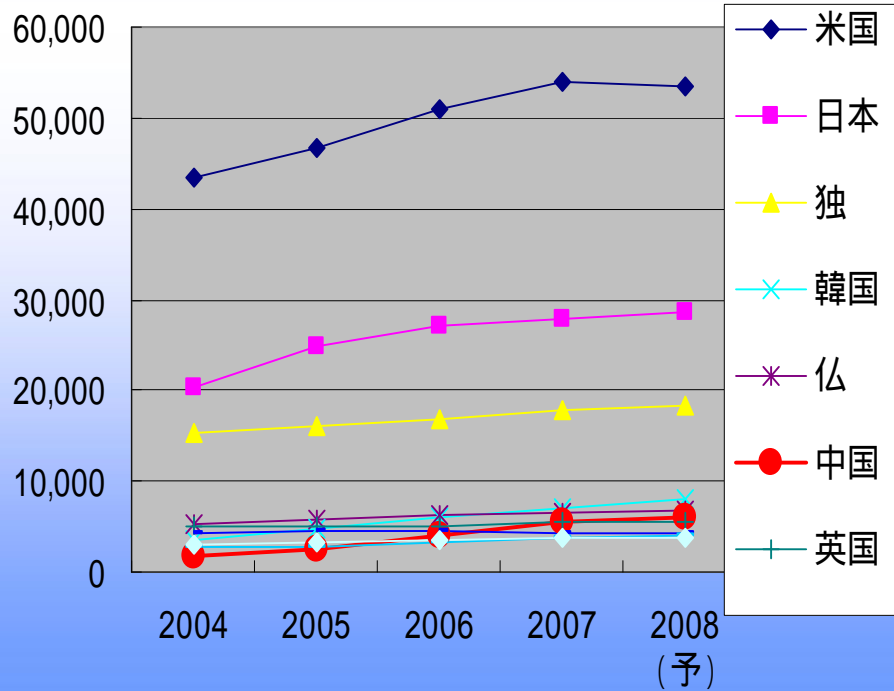


PCT 出願

PCT International Application Filing Trends



Source: WIPO Statistics Database



2008 順位	順位 変化	P C T 出 願 人 名 華為技術	国	出願件数 2008年	2007比 増減数
1	3	HUAWEI TECHNOLOGIES CO., LTD.	CN	1737	372
2	-1	PANASONIC CORPORATION	JP	1729	-371
3	-1	KONINKLIJKE PHILIPS ELECTRONICS N.V.	NL	1551	-490
4	2	TOYOTA JIDOSHA KABUSHIKI KAISHA	JP	1364	366
5	0	ROBERT BOSCH GMBH	DE	1273	127
6	-3	SIEMENS AKTIENGESELLSCHAFT	DE	1089	-555
7	2	NOKIA CORPORATION	FI	1005	180
8	5	LG ELECTRONICS INC.	KR	992	273
9	12	TELEFONAKTIEBOLAGET LM ERICSSON (PUBL)	SE	984	387
10	4	FUJITSU LIMITED	JP	983	275
11	-4	QUALCOMM INCORPORATED	US	907	-67
12	4	NEC CORPORATION	JP	825	199
13	2	SHARP KABUSHIKI KAISHA	JP	814	112
14	-6	MICROSOFT CORPORATION	US	805	-40
15	-5	MOTOROLA, INC.	US	778	-46
16	-5	CONTINENTAL AKTIENGESELLSCHAFT	DE	721	-101
17	2	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINE CO.	US	664	58
18	-6	3M INNOVATIVE PROPERTIES COMPANY	US	663	-106
19	1	SAMSUNG ELECTRONICS CO., LTD.	KR	639	41
20	5	E.I. DUPONT DE NEMOURS AND COMPANY	US	517	13

・中国：世界第1位の外貨準備高

2007年12月：中国15,282億ドル 日本10,079億ドル ロシア4,906億ドル

・1978年改革開放以降年平均9%以上の実質GDP成長率

中国GDP 2015年に世界第2位？ 2040年に世界1位？

・輸出額世界1位(2008年) 2007年：ドイツ9.5% 中国8.8%

・世界2位の研究者数(2006年)

米国139万人 中国122万人 日本71万人 ドイツ28万人

・世界2位の博士者数(2005年)

米国：28000人 中国14900人 ドイツ12200人 英国9400人

・研究開発費は世界第3位(2006年)

米国42.8兆円 日本18.5兆円 中国17.9兆円

・中国の大学世界ランキング(2006年)

北京大学：14位 東京大学：19位 清華大学28位 京都大学29位

・世界第1位の特許出願件数と知財訴訟件数(2008年)

特許 + 実用新案(2008年) 2006年一審の審理数 知財14056件(P3227)

企業別米国特許取得件数ランキング(2007年)

順位	企業名	特許取得件数
1	米IBM	3148
2	韓国サムスン電子	2725
3	キヤノン	1987
4	松下電器産業	1941
5	米インテル	1865
6	米マイクロソフト	1637
7	東芝	1549
8	ソニー	1481
9	米マイクロン・テクノロジー	1476
10	米ヒューレット・パカード	1470
11	日立	1397
12	富士通	1315
13	セイコーエプソン	1208
14	米ジェネラル・エレクトロニク	914
15	独インフィニオン・テクノロジーズ	856

1位:IBM
2位:サムソン
3位:キヤノン

華為技術
2012?

2. 企業から見た大学への期待

日本企業が国内外の大学に求めるもの

1. アメリカ

- (1) 世界最先端技術、イノベーション(斬新性)技術がある
- (2) イノベーション高速・高確率で生まれる仕組みがある
- (3) 教授は優れたビジネスマン

2 中国

- (1) 高度な学術レベルと豊富な研究開発人材に期待
- (2) 潤沢な研究人材
 - ・院生は勤勉でバイタリティーがあり、確実に成果が出る
- (3) 大学には企業に使える技術開発までの意欲がある
 - ・事業化への加速に強い
 - ・教授以下に大きなインセンティブがある
 - ・IPへの活用に関心が高い

3. 日本

- (1) 企業の保有技術の実用化に向けてのブレークスルー
- (2) 企業の開発弱体部を強化する委託・共同開発
- (3) 技術の実用化に依存

「日本の大学のこれからは」

1. イノベーションの実現: 異文化、異分野、異業種との交流
縦割り構造から水平構造への交流強化
外国人教授の受け入れ…処遇の改善
留学生受け入れの強化…奨学金制度の充実、偉業集
企業との人事交流の強化…学から産へ
学生のレベルアップ…学部、修士、博士課程の異大学経験
優秀な学者の確保…一流の学者の高額所得を美德とする
2. 新市場の創造を可能にする研究成果の効果的な移転
産業発展のための技術創出、知的財産への理解
ビジネスマインドの理解…企業とのパートナーシップ
形式主義から実力主義に…保守的マネジメントの打破

「日本の企業のこれからは」

1. ブランド志向からの脱却

欧米一流大学、一流企業より実力評価

(新技術、ベンチャーの事業化の喪失)

技術、事業へのリスクテーク…責任を持つ

2. イノベーションの創出: 異文化、異分野、異業種との交流

横組織、他企業、大学との交流強化

外国人技術者の受け入れ強化

大学からの人材受け入れ

優秀な技術者の確保…トップレベルには高年俸

3. これからの知財戦略

経営パターン

国家戦略

ハイリスク・ハイリターン

事業の選択と集中
技術の集中 世界トップ

基本技術創造 サイクル
攻撃的知的財産権獲得
活用(事業、特許収入)
開発投資

ハイテク基本技術による
事業収益強化

ローリスク・ローリターン

多事業(分散)
事業可能な技術開発

ニッチ技術創造 サイクル
戦略的知的財産権獲得
市場防衛(事業収益)
開発投資

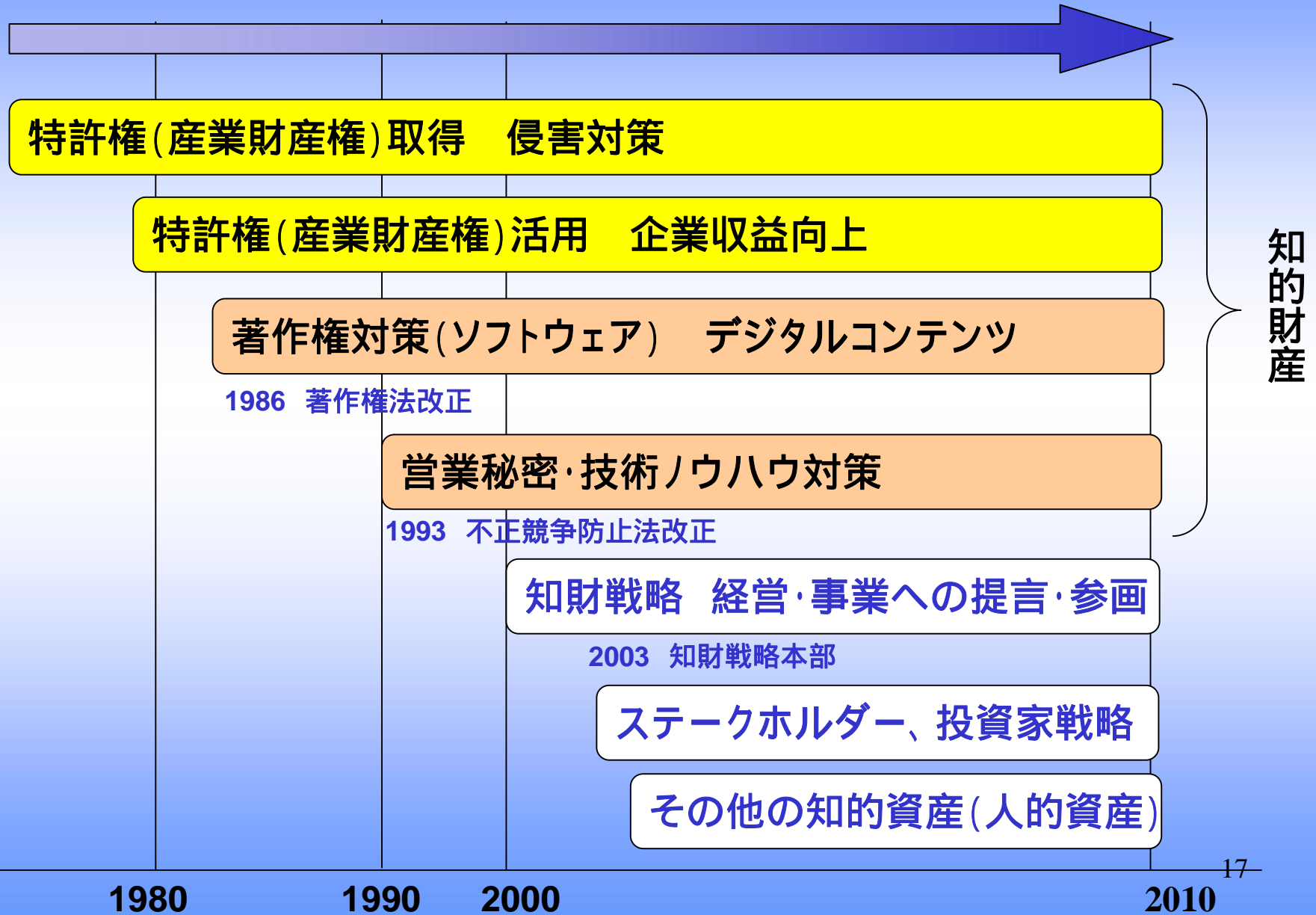
ハイテク・ローテク・改良
・基本・ニッチ技術混在による
事業収益の拡大

事業収益と技術

事業収益の要素

	新技術商品 (高利益率)	成熟技術商品 (低利益率)
差異化技術 特許orノウハウ	■	■
技術以外の商品力 価格、納期、メンテナンス	■	■
ブランド力 CSR	■	■
営業力	■	■

知的資産マネジメント

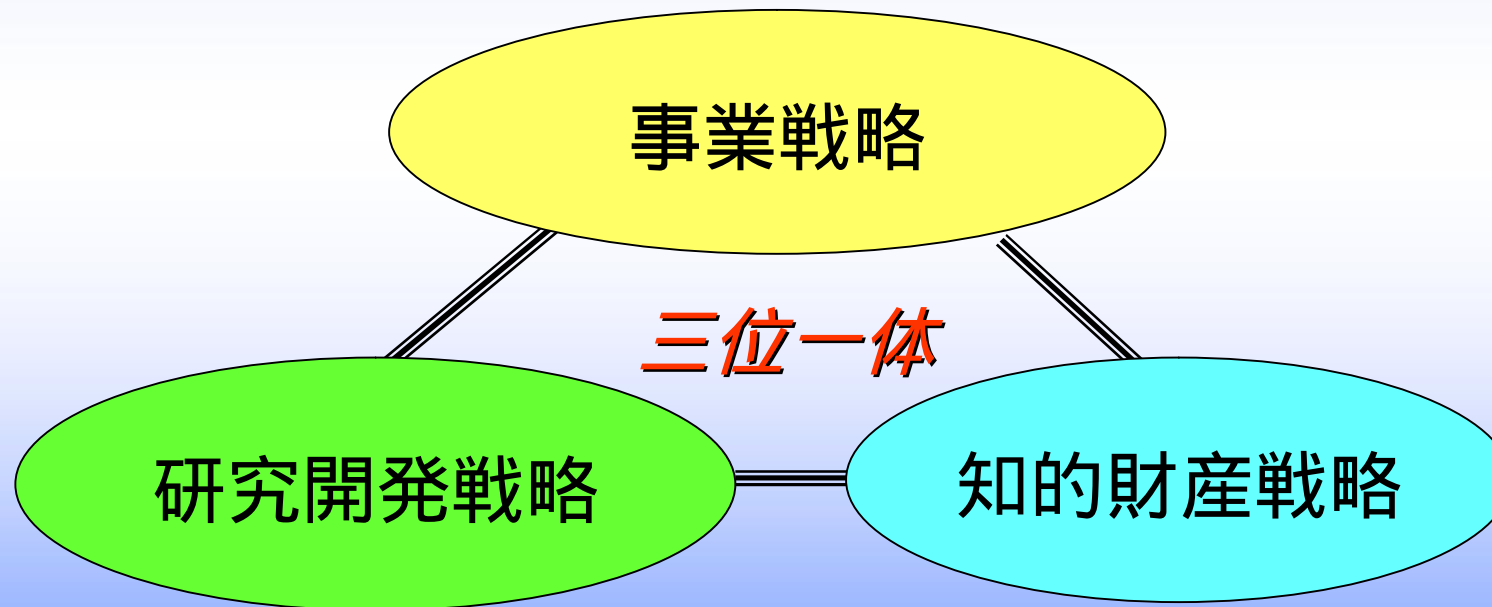


知的財産の取得・管理方針

2003年3月 経済産業省「知的財産の取得・管理方針」策定

知的財産を自社の競争力の源泉として経営戦略の中に位置づけ、事業活動に組み入れることにより、収益性と企業価値の最大化を図るための一つの要素として三位一体として構築すべき

技術経営力を強化し、研究開発と事業分野の効果的な「**選択と集中**」およびその収益の拡大を図る観点から、事業戦略、研究開発戦略と一体化することが必要



単に発明を権利化するのではなく、研究開発の企画段階から事業化まで知的財産を意識し、「守り」から「攻め」に転換すべき

知財戦略事例集 特許庁

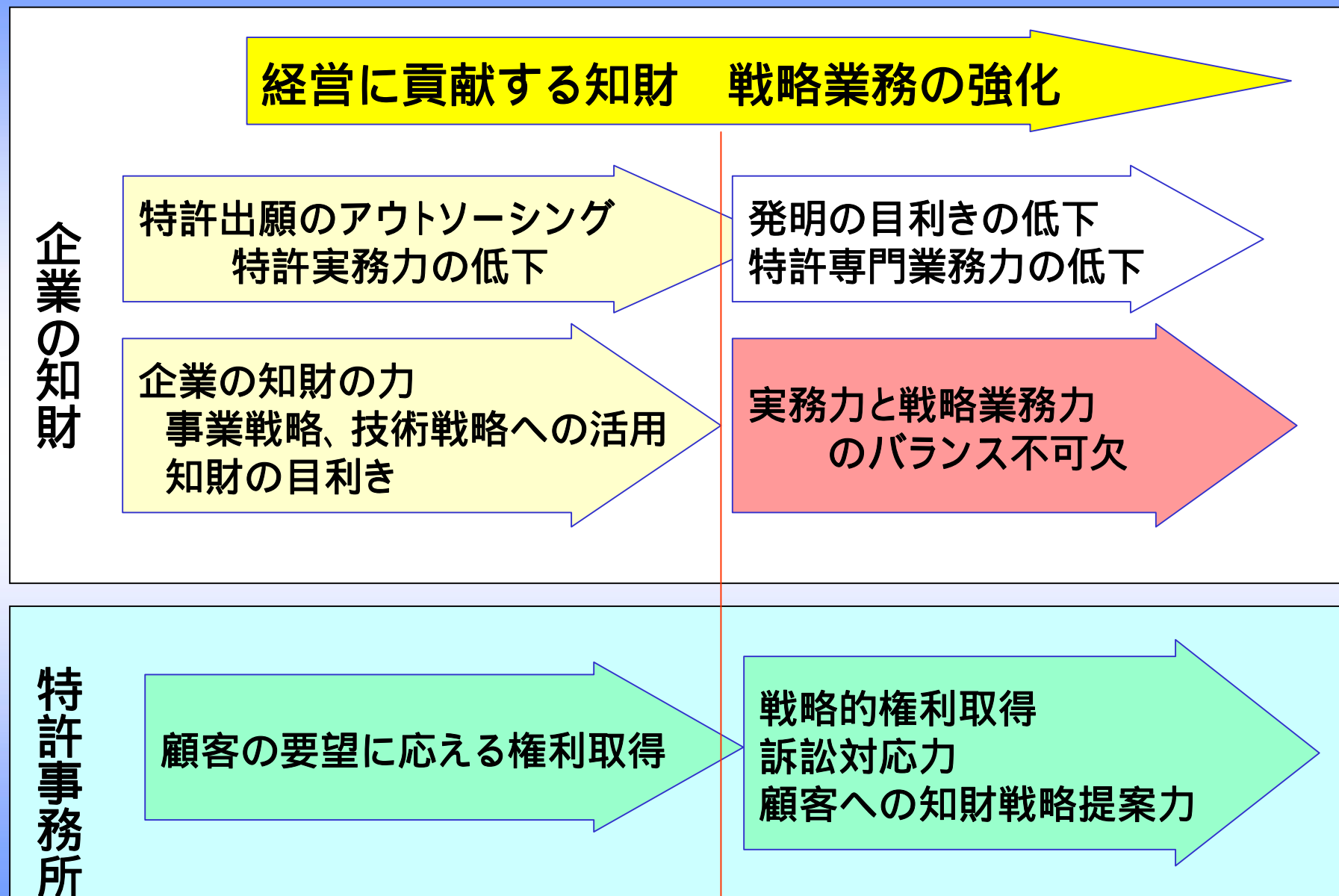
- 三位一体の深化で技術経営力を高める
- 優れた発明への創造へ・・・知財情報活用、共同開発・技術導入
- 発明を戦略的に保護する・・・見える化、ノウハウ化
- 活用してこそ意味のある特許権・・・競合排除、新規参入阻止、
あえて他社を参入、自由度、ブランド価値向上
- パテントポートフォリオを構築する・・・郡管理
- 戦略的知的財産管理に資する体制・環境を整備する
・・・三位一体、標準化、人材育成、報奨

これからの知財戦略

- 企業価値・事業収益向上の知財戦略強化
- 事業を強化する戦略的知的財産取得
- 経営資源投資回収の特許活用
- ステークホルダー戦略(投資家戦略、情報開示、ブランド価値向上)
- M&A、技術マーケティング
- 事業、研究・開発評価とテーマ決定の参画

	研究・開発	知財	事業
研究開発の決定 研究開発評価提案 研究成果の強化			
事業の決定 事業の評価提案 事業の強化			

企業の知財マネジメントの変化



知財創造のマネジメント

事業収益に貢献する知的財産の創出

将来の事業収益に貢献する差異化技術の創出

1. 研究開発における技術戦略の明確化 自他社特許マップ
技術の方向性の提案 成功シナリオの策定
2. 開発部門への発明創出の啓発
3. 研究開発と事業経営との連携の推進・事業化
4. 発明者へのインセンティブ 名誉、昇進、報奨金
5. リスク回避(調査)と戦略的シナリオに基づく特許出願
6. ノウハウと特許の使い分け

激変する経済変化における知財戦略

1. 優れた技術の創出と確保
 - ・技術のない企業は生き残れない
 - ・収益優先の短視的経営は続かない
 - 苦しくても技術投資は不可欠(ベンチャーの成功)
2. 競合に勝る特許取得
 - 競合の出願削減を逆活用
3. 保有特許の活用
 - 売却、ライセンスによる経営投資回収
4. 知財優秀人材の確保と雇用
 - 人材の選別
5. 事務所ネットワークの革新
 - 事務所の見直し 優秀事務所の取り込み
 - コスト見直し

中日米比較

	中国	日本	米国
人口	13億人	1.3億人	3億人
産学官連携	1	3	2
国家知財戦略	1	2	3
急成長企業	1	3	2
学生の勤勉度	1	3	2
技術者への憧憬	1	3	2
創造力	3	2	1
製品の品質	3	1	2
ローコスト商品	1	3	2
CSR	3	2	1
遵法精神	3	2	1
組織の質	3	1	2
貧富格差	1	3	2
環境	3	2	1
社会の安定性	3	1	2

日本(企業)が生き残るには

- 企業における創造性と組織力の強化
- グローバルな知的財産権の強化 US , BRICs
- 知的財産権の事業への活用
- イノベーションによる差異化技術と高収益事業化
- 産学官のイノベーション風土の構築
- 産学官の事業化に迅速な連携強化
- 創造性教育と学生のレベルアップ
- 技術者へのインセンティブ

おわりに

- 知的財産は経営・事業戦略実行の有益なツール
- 企業収益の源泉は優れた技術と特許の保有
- 優れた特許は継続した創造的技術開発から生まれる
- オープンイノベーションによる知財PFの強化(産学連携)
- 活用は企業価値向上に使用し、事業の収益を優先
- 不実施特許のライセンス収入は経営事業の投資回収
- 新市場における1社独占は成功しない アライアンス
- 知財体制の戦略強化(知財人材の育成強化)

- 知財は経営・事業・研究開発の夢を叶える支援者
- 知財は部門間の軋轢を解決・連携できるネゴシエーター

ご清聴ありがとうございました