

## 「差異化力最重視でイノベーション創出を 村井啓一氏が知財戦略講義」

企業や国立研究開発法人の特許担当者たちに知的財産（知財）を活用してイノベーションを生み出してもらおうという全日本科学技術協会主催の研修プログラムが2月25日オンライン形式で開かれ、講師の村井啓一元キャノン・材料技術研究所長が特許を活用した知財戦略の重要性を詳しく説いた。登録された特許の数だけを比較するのではなく、特許出願された中で未登録の数と登録された数の比率や他の企業の特許出願に引用された数など特許の質も考慮して企業のイノベーション創出能力を評価する方法は行われている。しかし、特許の質はより厳密に評価されるべきだ、というのが村井氏の主張。他社が同様な方式を実現できないような価値ある特許を持ち、それによって高収益につなげる知財戦略を展開する企業こそがイノベーション創出能力にたけた企業であることを強調した。



村井啓一元キャノン・材料技術研究所長

### ますます問われる企業の社会貢献

村井氏がまず取り上げたのは、イノベーションが企業になぜ必要とされているか。成長を持続することに加え社会貢献という重要な役割を果たすことが、新型コロナウイルスの世界的感染拡大によってますます要請されている。持続的成長と社会貢献という二つの要請に応えるには、他社がやっていない、あるいはできないイノベーションを生み出し、そ

のような差異化されたイノベーションを特許によって守り、攻める特許戦略が必要、と説いた。

長い歴史を持つ銀塩写真がデジタルカメラや電子写真に置き換えられてきた歴史を例に、次世代の商品も並行して開発する、つまり未来を並行して先取りしないと企業は敗退するという厳しい現実には村井氏は注意を促した。イノベーションもいずれは置き換わることを免れない具体例として、変化に対応できず会社更生法に追い込まれた米コダック、業態を変革し成長を持続させた富士フイルム、デジタルカメラとインクジェット記録でイノベーションを創出しながらも、医療と宇宙事業分野へと新たな業態変革に挑んでいるキヤノンという3社にみられる明確な違いを紹介した。

持続的成長に成功している企業の特徴として村井氏がさらに付け加えたのが、並行して生み出す必要がある2種類のイノベーションの存在。核となる技術の展開で現行事業の新展開・多角化を図り、短中期の利益を稼ぎ出す連続的イノベーションと、5～10年先の新規事業と持続的成長力を創り出す非連続イノベーションだ。リソース（経営資源）のうちの70～90%を前者に割り振ると並行して、残り10～30%は後者に投入するという並行した戦略が必要であることを強調した。

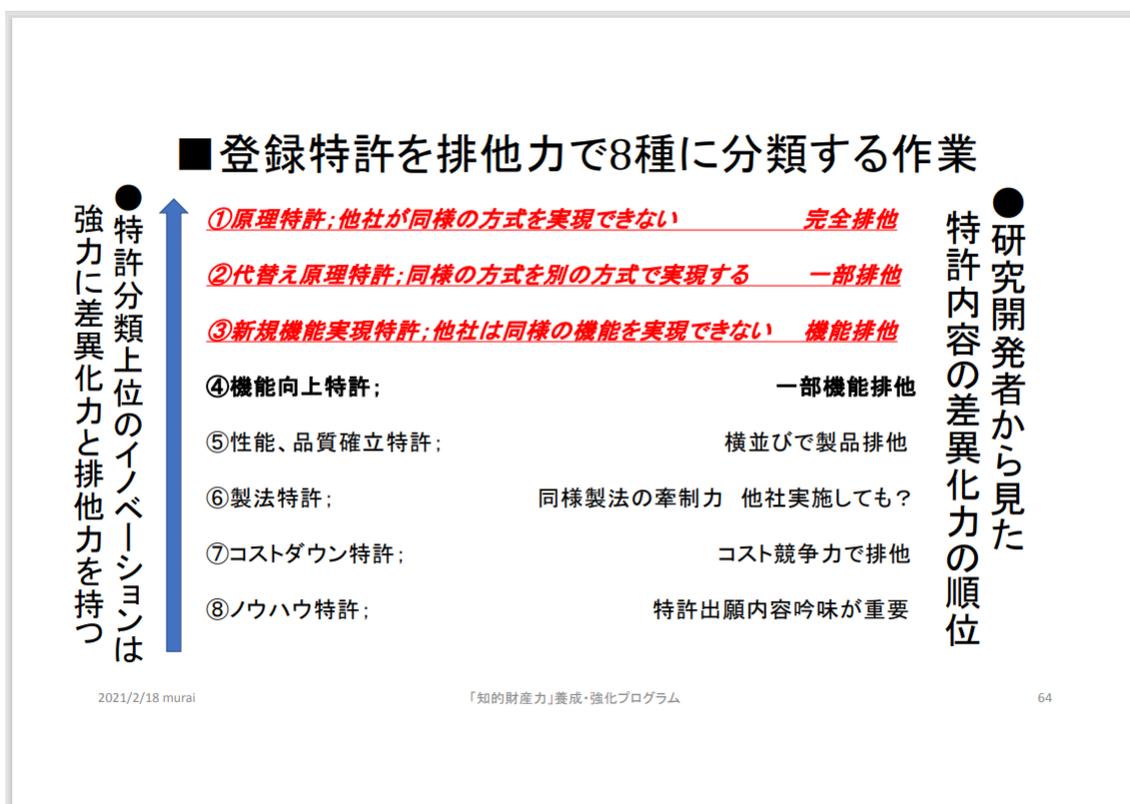
### イノベーションマネジメントも重要

こうした未来もにらんだリソース投入の前提として、イノベーションの本質を理解することの重要性も指摘した。とりわけ未来の持続的成長力を創り出す非連続的・破壊的なイノベーションは、生まれたときには将来の姿を想像することができない“みにくいアヒルの子”に見える。その時点では歓迎されない存在であっても、将来素晴らしい白鳥になる可能性を持つことを見逃さないイノベーションマネジメントが欠かせないことを村井氏は強調した。

具体的に提言されたのは、経営、研究開発、知財が三位一体となった戦略。姿が想像できるテクノロジー（技術）ではなく、サイエンスから始まるイノベーション創出でなければ競争力・差異化力の源泉にはならず、横並び競争から脱却した商品や事業を送出することはできない。日本の現状は、「失われた30年」の間に欧米に先行できる差異化されたイノベーションを生み出せず、製品の横並び競争に陥り、収益性の低下を招いた。それがリスクを取れない経営の原因となって、一層イノベーションを生まれにくくしている。日本企業の現状をこのように表現し、「特許で担保されたコア技術が排他力を持った差異化力となる」と重ねて質の高い特許の重要性を強調した。

では、排他力、差異化力を持つイノベーションをもたらす特許とはどのようなものか。

最も排他力が大きいのは、他社が同様の方式を実現できない「原理特許」。続いて、同様の方式を別の方式で実現する「代替え原理特許」、他社が同様の機能を実現できない「新規機能実現特許」の順に価値が高い、と村井氏は説く。他方「製法特許」「コストダウン特許」「ノウハウ特許」の区分できるものの価値は低く評価している。



(村井啓一氏講演資料から)

### 科学と技術の淵にあるもの探せ

価値ある特許を登録した後にやるべきことは何か。自社の事業を取り巻く外部環境の分析や各種データベース調査によって、社会がこれから求めるものや、それを支える技術を徹底的に分析する。その上でやらねばならない具体的なテーマを発案する。ここで大事なことは、自分がそれまで考えていたことの限界に気づき、それまで見えていなかった領域と現状を見つけ出すまで調査・分析を徹底する。こうした作業を経た後、テーマを発案し、最悪から最善まで 4 種類のシナリオを作成、再び外部環境の分析や検証を重ねてテーマ創出を完了し、ロードマップの作成、高収益商品・事業の実現へと進む。

村井氏は、知財戦略を柱とする企業の成長策をこのように提示し、すぐには見えにくい「科学と技術の淵」に近い領域や社会課題解決の役立つ分野をできるだけ探索することが大事であることを重ねて強調した。他社の参入が少ないうちにもろもろの作業を開始し、知財化を果たす。そのためには自社の力だけでなく、大学やベンチャーとの協働が必要に

なることにも注意を促した。

村井氏の講義が行われた前日の2月24日、たまたま米国の学術・特許情報調査・コンサルティング企業「クラリベイト・アナリティクス」による世界の企業のイノベーション創出能力に関する発表があった。保有する特許の評価から最も革新的とみなされる世界の100企業・研究機関を選び出した「Top 100 グローバル・イノベーター2021」という報告書だ。日本からは29社と、42社・大学の米国に次いで多い数の企業を選ばれた。米国と日本の企業が図抜けて高い評価を得ており、日本企業の現状を厳しく捉えている村井氏の講演内容とはだいぶ異なる結果となっているが、村井氏は次のように解説している。

「クラリベイト・アナリティクスが用いているのは、状況証拠から特許を相対比較するための手法であって、特許としての絶対的、技術的な優位性、差異化力などは全く評価できない。イノベーションと知財の関係が正しく理解されてなく、かえって新規な事業分野のイノベーションが生まれにくいマネジメント（知財戦略）を誘因してしまう大きな懸念と危険性を感じる。既存の横並びになっている事業分野における評価法としてはある程度意味を持つものの、新規事業分野の創出を見る上では大きな悪影響を及ぼしている可能性がある」

全日本科学技術協会の『『知的財産力』養成・強化プログラム』は、村井氏の講演に続き、今後、阿部伸一BS国際特許事務所弁理士による「知的財産の形成、保護、活用の実務」（3月10日）、牧野和夫芝綜合法律事務所弁護士・弁理士による「知財紛争の予防と解決の活動、交渉術」（3月24日）という講義・演習を予定している。

文 木村 徳孝 公益財団法人 全日本科学技術協会

関連サイト

全日本科学技術協会 『『知的財産力』養成・強化プログラム』

[「知的財産力」養成・強化プログラム | トップページ \(jarec.or.jp\)](https://jarec.or.jp)

関連記事

2021年01月29日「日本前専利厅长官荒井寿光：強化发明创造力，知识产权很重要！」

[日本前専利厅长官荒井寿光：強化发明创造力，知识产权很重要！ - 客观日本 \(keguanjp.com\)](http://keguanjp.com)