

# 知的財産及び国際標準化を活用したものづくり産業の 競争力強化に関する調査研究

(一社)新技術協会 客員主任研究員 桑原 創

## 1. 背景および目的

今後、わが国のものづくり産業は中国等の大規模生産を行う巨大企業の台頭により、ものづくり産業のあり方に大きな変革が求められている。その中で大規模ではないが独自性のある中堅中小企業のものづくりの競争力強化のあり方が問われている。

本調査は、わが國中堅・中小ものづくり企業を対象として、知的財産の活用、国際標準化、クローズ&オープン戦略などを統合したビジネス戦略のあり方を整理して、中堅・中小ものづくり企業の競争力を強化するための今後の方向性について示すことを目的とするものである。

## 2. 方法

調査にあたっては、既存のレポートや文献から参考情報やデータを抽出するとともに、特徴的な技術を保有する中堅・中小企業の会長、社長あるいは技術開発担当幹部にインタビューし、自社の知的財産活用状況や国際標準化への取組み等を聴取した。その中で、国内海外での展開、特に海外での知的財産周辺の課題、製品の成熟度等に関連する事項についてもヒアリングを行った。

## 3. 結果の概要

これらの情報やデータや聴取内容に基づいた考察の結果、知的財産および国際標準化を活用した中堅・中小ものづくり企業の競争力を強化するためには、以下のような方策が重要であることが分かった。

### (1) 知的財産を活かせる中堅・中小企業の事業戦略を明確にすること

中堅・中小企業が活躍できる勝てる事業戦略を立案すること。この事業戦略の中で競合他社に対して知的財産をどのように障壁として活用するかを明確にする。

### (2) 勝てる事業戦略で知的財産の内、最も重要なものは生産技術を始めとするノウハウである

勝てる事業戦略の中で競合他社が追い付けない生産に関するノウハウを持つことが最重要である。これを守り、磨き、伝承していく仕組みを人事制度も含めて策定すること。

### (3) ノウハウの周辺で特許、意匠著作権の障壁を必要に応じて構築する

特許出願に先立って、普段から特許出願の重要性を高めるため出願訓練を行うこと。これにより競合他社に回り込みが効かない特許、意匠、著作権、商標の障壁を構築すること。

### (4) 商標による事業戦略の方向性を明示すること

中堅・中小企業においては、経営者の意志を示す手段として商標出願を活用すること。将来技術、製品、事業の方向性を出願商標で示すことができる。

#### (5) 特許以外の意匠、著作権の活用

意匠、著作権は特許よりも簡易で具体的に権利化が経済的且つ簡便に行えるものである。権益を争う場合、特に海外の技術が分からない裁判官がいる場合に有利なことがあり、特許以外の選択肢として検討すべきである。

#### (6) 公証人制度の活用

アイデアを漏洩させずまた期限なしに防衛する手段として公証人制度は簡便であり経済的でまた有効である。封印されたボックスの保管を確実に実施すること。

#### (7) 事業戦略を踏まえた標準化の策定

新しい事業・技術分野では必然的に標準化に巻き込まれるあるいは策定することになるケースが見受けられる。積極的な関与と主導的な役割を担える時代になったと考えるべきである。

#### (8) 製品の成熟度の応じた産学連携の活用

開発軌道で早期に当るものは産学連携に意味がある。また製品が成熟化している段階では、製品機能の強化、周辺機能を強化実現するための異なる技術分野からの技術支援、新しい材料ノウハウの技術指導や導入技術導入も意味がある。この場合、日本だけでなく世界に目を広げて連携先を産学どちらかに限定せずに探求することによって大きな差別化を生むケースが想定される。今後ますます世界に目を広げることが重要である。

### 4. 提言

#### (1) 知的財産の重要性を認識すること

今回の調査から明確になった点は、事業戦略の要となっているのは知的財産であるということである。その中で最重要な知的財産は、生産技術周辺のノウハウであり、このノウハウを守り、磨き、伝承していくことを十分認識することである。そして、そのノウハウの周辺で事業障壁を更に構築するため、知的財産の権利化を検討することである。

特に中堅・中小企業においては、経営者の一存によって人事制度を見直すだけで、ノウハウの伝承制度を設けることが可能である。

#### (2) 自社の強みとなる技術を見極めること

中堅・中小企業の存立の基盤はその保有する技術にあるといえる。特許取得に先立って、自社が保有する技術の特徴を明確にすることが重要である。従って、その技術の特許化する意味があるか否かについて十分に検討することが必要である。自社にとって事業戦略上重要な技術であれば、特許化するかわち技術を開示することなくノウハウとして守るという選択肢もあり得る。

さらに、自社の重要製品に関しては、少数の特許だけではなく特許網を構築することによって、競合他社の参入の余地を狭めることを目指すべきである。

### (3) 知財の創出・活用意識を社内に涵養すること

知的財産が重要であるという意識の上に、知的財産を保護し、さらに活用してゆこうというカルチャーを社内に作り出すこと、そして知財意識を持った人材の育成が経営者の重要な役割である。

このための具体的な取り組みとしては；

- ◆最も有効な手段は、絶えず競合相手を想定し競合相手に対して、いかにして知的財産によって、競合相手に対する参入障壁を構築するかということ、恒日頃からの訓練することである。さらに、この訓練を後押しする制度やシステムを社内に構築することが大切である。
- ◆経営者が次期製品のグランドデザインの中で開発課題を明確にし出願内容まで設定することも中堅。中小企業では非常に有効な知財創出の方法である
- ◆生み出されたアイデアやアイデアによってなされた発明を適正に評価することも大切でそのための制度やシステムを社内に整備することが大切である。
- ◆知的財産の活用の最初の取組として、「職務発明の報償規定」などを含んだ「知財規定」を社内に設定することが望ましい。報奨制度を確立することは、アイデアを生み出すことを奨励するということの表明である。

### (4) 事業戦略を踏まえた知財活用および標準化の策定と外部資源の活用

「知財は事業を発展させるための手段」であるといえる。従って、知財活用は、必ず事業戦略を踏まえて策定しなければならない。さらに、策定された知財活用プランを具体的なアクションプランに落とし込むことが重要である。策定された知財活用を実現するための、しっかりとした道筋を示すことが、中堅・中小企業における知財活用強化に向けた、第一歩であるといえる。しかし、多くの中堅・中小企業にとって知財活動を単独で行うこと困難である。このような場合、外部の知恵を借りることで知的財産戦略を具体化することは重要な選択肢である。その手段としては、特許庁の「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル」の活用、知財コンサルティングによる支援を受けることがある。

中堅・中小企業が標準化を独自に推進していくことは、特許の活用以上に困難な課題である。この困難を克服するためには、「標準化教育プログラム」の活用、および経済産業省によって用意されている「新市場創造型標準化制度」と「標準化活用支援パートナーシップ制度」を活用することが有用な対応策である。

### (5) 国際標準の新しい動き

20世紀の日本は、欧米企業が進めていた技術開発、製品開発の後追いから始まった。そして日本企業が製品開発に入った段階では、どの分野でも国際標準化の動きが既に始まっていたので、なかなか標準化を仕掛けるというわけには行かなかった。また欧米の国際標準化委員会のメンバーを眺めてみると委員会創設時からのメンバーも多い。これは欧米でも国際標準化等の国際間の交渉ができる人間は少なく、一度実績が上がればそのメンバーをその国の国益を考えるとはずせないという事情が存在する。これに反してわが国では、

後追いでやっとメンバーになり、長年の努力の結果、国際標準が達成されると丁度定年という年齢になってメンバーを辞めることになるケースが多かった。国際標準会員等で実績を上げた人間は生涯メンバーとして活躍してもらえば、本人にやる気がある限り、本人の生甲斐につながった上に国益につながる。国際標準化会員を継続してもらうために必要な費用はわずかである。

今世紀になって、日本にも世界に先駆けて製品開発を進めている分野が出てきつつある。これらの分野では中堅・中小企業であっても国際標準化に主導的に取り組める可能性が出てきたと言えよう。その最初の例が CD 社であり、ドイツで医療介護機器として認定を受けるために始まった取り組みであった。この取組みの中では CD 社の社長が一番の有識者であり、標準化委員会創設に当たりその中心メンバーとなっている。この標準化過程で欧米流の標準化のノウハウを学んだ CD 社の社長は、このノウハウを他企業の標準化支援に向けた動きを創出しようと動いている。この動きを契機に、中堅・中小企業から国際標準化に向けた大きな動きが起こってくることを期待したい。