

## 「オープン&クローズ知財戦略の原理と実施例」

掛田技術士事務所 所長 掛田 健二 氏

演者は、近畿本部登録中国研究会会長で、衛生工学の技術士である。日本のエレクトロニクス産業の弱体化や DVD・液晶パネルのグローバル市場シェアの圧倒的優位から凋落する状況を経験した日本企業が、今後、技術開発の成果を戦略的に活用するための知的財産マネジメントのあり方と実施例を、元富士通(株)や東京大学特任教授を歴任した小川紘一氏らが著作の「オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件」の紹介を中心としたご講演いただいた。紙面の都合で、オープンイノベーションと食品知財マネジメントの部分は省略した。

### (1) 問題意識

世界の産業は百年に一度の歴史的転換点にある。即ち、金融・製造業のグローバル化と産業構造のデジタル型化、製品性能・機能のソフトウェアリッチ型への転換。

### (2) 技術と知的財産で勝っても事業で勝てない：旧来型の知財管理の敗戦

日本のエレクトロニクス産業の急速な弱体化：サムソンなど後発企業のクロスライセンス戦略によって、特許数重視政策の特許の囲い込みが機能しなくなった。

### (3) ソフトウェアリッチ型製品の興隆

VTR を例に、ソフトウェアを駆使すれば加工精度が悪くても技術のすり合わせが不要となり、汎用流通部品の寄木細工手法でそれなりの VTR 製品が量産可能となり'80 年代後半、アジアの後発メーカーが欧米市場に大規模参入した。同様に 90 年代 CD-ROM, DVD, 液晶 TV などデジタル化製品で大成功となった。

### (4) オープン&クローズ戦略思想に基づく知的財産マネジメント

21 世紀の製造システムは、多数の技術体系を組み合わせた複合型で、膨大な特許数となるので、特定企業による独占は不可能、クロスライセンスがないと市場参入できない。

クロスライセンスは、長年の開発技術の価値を低下させ、企業収益の低下となる。

製造業の独自技術・ノウハウを秘匿するグローブ化で、コア領域（ブラックボックス）を特定し、クロスライセンスの対象にならないよう知財を独占することにより、コア領域で高収益を得て、競争力を確保する。一方コア領域以外を他社に使用許諾、標準化・無償実施・低額ライセンスなどによりオープン化して製品市場拡大の仕組みを作る。

### (5) 日本の製造業の復活を知財マネジメント面から提案

特許出願は、全技術が公開されるため、自社重要技術の流出リスクを伴う。よって特許は成立するものを限定する。例えばトヨタ燃料電池車 (FCV) に関する特許実施権の無償提供などに見られるように、オープン戦略として、自社技術を他社に利用・活用させ市場拡大・エコシステムを構築し、一方で独自技術・ノウハウは、自社で秘匿管理して競争優位性・シェア向上を図るクローズ戦略を組み合わせる知財戦略が望まれる。

(要約：岩堀 博)