

第5章 北海道企業の知的財産権戦略 モデル

—北海道特許活用企業事例集を参考に—

小樽商科大学商学部商学科助手 關 智一

はじめに

筆者はこれまで北海道企業による知的財産権戦略、すなわち特許技術を利用したライセンスによるロイヤルティ収入獲得について、持論を展開してきた。北海道企業が国際的に比較優位にある特許技術を利用して、サハリンを含むロシアや北東アジアへ参入し、ロイヤルティ収入を獲得すべきであると¹。しかしながら、考察を重ねるうちに計らずにも目にすることとなったのは、北海道企業の消極的な知的財産権活動の実態であり、また脆弱な知的財産権環境にある北海道経済の姿であった²。

ところが、昨今の構造改革ブームに乗って、日本全国において沸き起こった知的財産権ブームは、産学官によるイノベーション振興政策と相成って、TLO や特許流通として我が北海道経済にも徐々にではあるが浸透しつつあると言える。例えば、本稿において考察する北海道経済産業局編集の『北海道特許活用企業事例集³』を見ると、自社特許を無形資産として位置付け、北海道企業が積極的に知的財産権活動を行っている姿が確認できる。また、行政サービスである特許流通アドバイザー制度を活用し、新たに特許技術の有効活用を実現した北海道企業も、その数は未だ僅かであるが存在している。

このように、今や北海道企業にとって、特許権といった知的財産権は資産の一部であり、その有効活用によってイノベーションを実現したり、あるいはロイヤルティ収入を得たりなど、ようやく事業活動の一貫として認められ、また実際に活用され始めてきた

¹ 拙稿「北海道企業による対ロシア・ライセンスの可能性」北東アジア・サハリン研究会編纂『サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化(2)』第2号、小樽商科大学・ビジネス創造センター、1999年5月、同「北海道企業による対ロシア・ライセンスの可能性(2)」北東アジア・サハリン研究会編纂『サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化(3)』第3号、小樽商科大学・ビジネス創造センター、2000年3月、参照。

² 拙稿「北海道企業による知的財産権活動の現状と課題」北東アジア・サハリン研究会編纂『サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化(4)』第4号、小樽商科大学・ビジネス創造センター、2001年3月、参照。

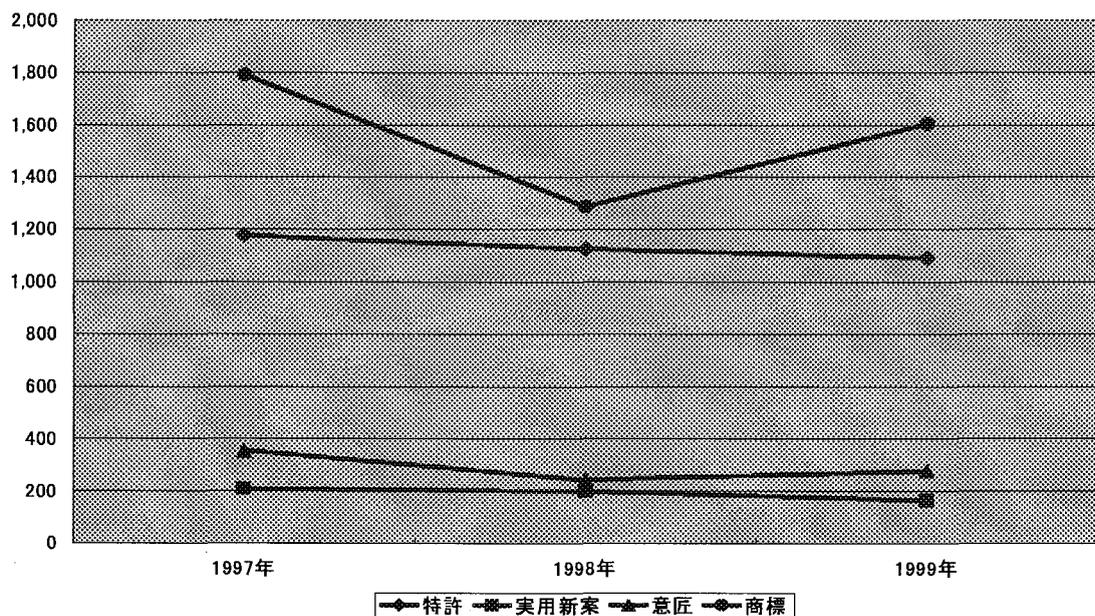
³ 北海道経済産業局編『北海道特許活用企業事例集』北海道経済産業局、2001年3月。また、北海道地域を含む日本全地域の特許活用事例については、特許庁編『特許活用企業事例集—経営に活かす特許の活用事例』特許庁技術調査課知的財産支援室、2001年11月、を参照。

と言える。本稿では、こうした現状について前出の事例集を例に、これまでに確認された北海道企業の知的財産権活動について整理し、そこから得られた含意を持って、21世紀の北海道企業の知的財産権戦略モデルを模索することとしたい。

第一節 北海道企業の知的財産権活動をめぐる新たな動き

北海道内の特許出願件数を見ると、至近10年間の出願件数は1.7倍で、全国の1.1倍に比べて大きな伸びを示しているとき、北海道経済産業局もこうした北海道企業の特許への意識の高まりに注目している⁴。しかしながら、筆者による調査によると、特許出願件数自体で見ればその数はごく僅かであり、必ずしも「伸び率」だけで北海道企業による知的財産権活動の好調ぶりを表すことには繋がらない⁵。

図1 北海道地区の工業所有権出願件数の推移(1997年～1999年)



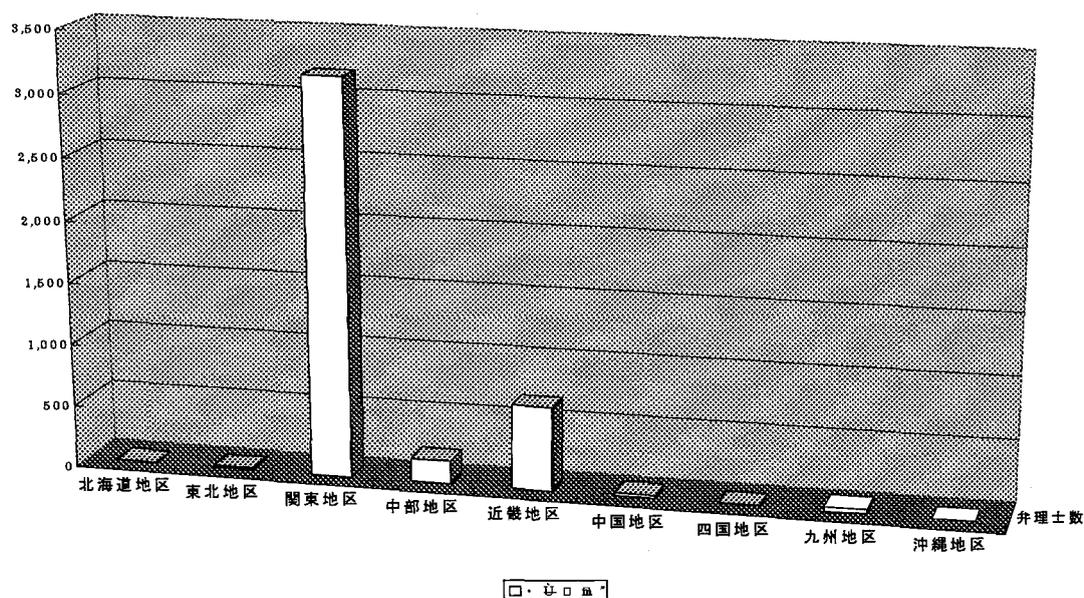
(出所) 拙稿「北海道企業による知的財産権活動の現状と課題」北東アジア・サハリン研究会編纂『サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化(4)』第4号、小樽商科大学・ビジネス創造センター、2001年3月、80～83頁、より再作成。

⁴ 北海道経済産業局編、前掲書、北海道経済産業局、2001年3月、「発刊にあたって」。

⁵ 例えば、北海道地区の至近3年間の特許出願件数は、1997年度で1,175件、1998年度で1,124件、1999年度で1,091件となっている。また、同じく実用新案では、207件、198件、165件、意匠では、354件、242件、276件、商標では1,792件、1,286件、1,604件、となっている。特許が持ち直しているようであるが、やはり総じて低調傾向にあると言える(本文図1参照)。拙稿「北海道企業による知的財産権活動の現状と課題」北東アジア・サハリン研究会編纂『サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化(4)』第4号、小樽商科大学・ビジネス創造センター、2001年3月、80～83頁参照。こうした背景には、バブル崩壊以降の北海道経済の低迷とともに、構造的な問題点として北海道地区の「知的財産サービス」の未整備が挙げられよう。例えば、象徴的な事例として、1999年5月31日の時点での北海道の弁理士数が、たった7名であることが挙げられよう(本文図2参照)。同上書、77頁参照。

ところが、最近になって北海道企業による知的財産権活動には、確かにこれまでにない新たな動きが認められ、今後の飛躍に向けた可能性を見出し得ることも事実である。例えば、そうした新たな動きの一つとして、以下に紹介する北海道内の特許活用企業の事例を取り上げることが最適であろう。すなわち、以下に登場する「特許流通アドバイザー活用企業」の事例から、我々は北海道企業による知的財産権活用の新たな動きを理解することができるのである。

図2 日本地区別の弁理士数比較(1999年現在)



(出所) 同上、77 頁、より再作成。

「特許流通アドバイザー」とは、国内に眠る 34 万件の未利用特許（すなわち、休眠特許）の有効活用を目的として、具体的には特許取引の経験の少ない中小・ベンチャー企業や研究機関・大学の保有特許の地域産業への移転、事業化に関する支援を行う専門家を意味する（財団法人・日本テクノマートより派遣）（表 1 参照）⁶。

表 1 特許流通アドバイザーとは

<p>特許流通アドバイザーは</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 特許流通事業(技術移転)の専門家です。 ② 守秘義務があります。 ③ 相手企業との交渉のアドバイスをします。 ④ 特許流通データベースの使い方を指導します。 ⑤ 全国各地域のアドバイザーから情報を収集し、技術導入(移転)したい企業を全国から見つけてきます。

(出所) 北海道経済産業局編『北海道特許活用企業事例集』北海道経済産業局、2001 年 3 月、49 頁。

では、具体的に「特許流通アドバイザー活用企業」の事例の中身について、見ていくこととしたい。

⁶ 北海道経済産業局編、前掲書、北海道経済産業局、2001 年 3 月、49 頁。

○ 特許流通アドバイザー活用企業(4社・敬称略)

① クローバー電子工業(株)―特許流通フェアを利用して技術導入し事業拡大へ

携帯電話等の電子機器を製造するクローバー電子工業(株)は、より微細な電子部品の加工に際して独自に工法を模索していたが、たまたま「特許流通フェア北海道⁷」で欲していた技術を発見し、それが既に開放特許となっていること、そしてそれを仲介する特許流通アドバイザーの存在等を知った。それをきっかけに、平成11年3月にアドバイザーの仲介により開放特許を導入し、そこから開発した製品によって事業拡大に成功⁸。

② 佐藤水産(株)―独自技術の特許権化により国際的なライセンスへ

これまで裁断せずに店頭販売するのが業界の常識であった鮭筋子を、独自の技術で裁断・加工を可能とした佐藤水産(株)は、この製造方法に関して国内及び海外に特許出願し、権利を取得。その後、それらの特許技術に着目した国内大手水産加工企業から特許権の実施許諾の申し出があり、他者への技術移転の経験が無かったため、特許流通アドバイザーに仲介を依頼し、平成12年9月には国内外のライセンスに成功した⁹。

③ (株)笹森電気―開放特許を利用することで開発コストを節約し実用化に前進

老人世帯住宅の除雪問題を知った(株)笹森電気は、そこに事業機会を見出し、高齢者世帯住宅の向けの移設可能なコンクリートパネル・ロードヒーティングの開発に取り組み始めた。そして、ちょうどその時に特許流通アドバイザーの存在を知り、検討中の技術が大手建材メーカーによって既に特許出願されていることを知り、当該技術の導入に成功。現在、第一次の開発を終え、マーケティングや情報収集に努めている段階にある¹⁰。

④ (株)帝国設計事務所―開放特許の利用によって新規事業の開拓に成功

北海道における土木に関する総合建設コンサルタントである(株)帝国設計事務所は、平成12年2月に(株)ビーエムシーが日本全国へのライセンス展開を望んでいた橋梁診断技術を、特許流通アドバイザーの仲介を経て導入に成功。今後、事業拡大が予想される橋梁の診断業務に関する技術を導入したことで、北海道地域での同事業でのパイオニア的存在となった¹¹。

⁷ 詳細は、拙稿「北海道企業による知的財産権活動の現状と課題」北東アジア・サハリン研究会編纂、前掲書、第4号、小樽商科大学・ビジネス創造センター、2001年3月、91～99頁、を参照のこと。

⁸ 北海道経済産業局編、前掲書、北海道経済産業局、2001年3月、41頁。

⁹ 同上、43頁。

¹⁰ 同上、45頁。

¹¹ 同上、47頁。

以上が「特許流通アドバイザー活用企業」の具体的な事例の内容である。これらの事例は大変興味深いものであり、北海道企業による知的財産権活用の新たな動きとして理解することができる。特許流通アドバイザーや特許流通フェアを活用し、自らの欲していた技術を導入することに成功した企業や、自社技術の特許権化によって一気にライセンスとしての地位を確立した企業、またこれまでにない新規事業分野の開拓に成功し、いわゆる「多角化」を果たした企業も存在する。

これらの事例から、我々は特許流通という知的財産権活動のための環境整備の進展によって、これまで眠っていた北海道企業の新たな潜在能力の存在を知ることとなった。北海道企業は、確かに知的財産権を活用することでビジネスを拡大し得る能力を持ち得るのであり、そうした潜在能力は特許流通アドバイザーに代表される「特許流通支援事業」といった行政サービスを積極的に利用することで、確かに可能となると考えられるのである（表2参照）。

表2 特許流通支援事業の目的とその概要

事業名称	事業目的	事業概要
特許流通フェア 開催事業	特許開放企業から直接話を聞きたい導入企業サイドと、多くの企業にプレゼンテーションしたい提供希望サイドを特許流通フェアにおいて結び付け、マッチング・成約を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ・特許保有企業による技術情報保の展示。 ・特許活用の成功事例についての講演。 ・個別商談会。 ・特許情報アクセスコーナーの設置。 ・無料相談コーナー。
特許流通アドバイザー 派遣事業	知的財産権及び技術移転の専門家による無料指導・相談の実施を通じた、産官学の特許流通支援を目指す。 具体的には、特許提供企業・大学・研究機関と特許導入企業の橋渡しを特許流通アドバイザーが行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・日本全国へアドバイザーを派遣。
特許流通データベース 整備事業	第三者への開放（ライセンスや譲渡）用意のある特許技術のPRの場を提供、導入を希望する特許技術を自由に探せる場の提供、を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネットによる、誰でも無料でアクセス可能なオープンシステム。 ・データベースへの開放特許情報（ライセンス情報）の登録及び導入希望技術（ニーズ情報）の登録のいずれも無料。
技術分野別 特許マップ作成事業	技術開発戦略の方向付け、他社の特許を利用した新規事業の開拓、特許情報の有用性に対する認識度の向上、を目指す。	
国研・大学向け 特許セミナー開催事業	国立試験研究機関や大学の研究成果の産業界への円滑な移転の推進、そのための研究者・特許管理者の特許知識の習得支援、を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ・筑波研究学園都市を中心に全国主要都市にて開催。
知的財産権取引業 情報公開事業	特許技術の移転等に関する民間ビジネスの社会的認知度の向上、事業内容の公開を通じた業者の育成とサービスの向上、を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者情報の収集とデータベース化 ・インターネットによる情報の公開

（出所）特許庁編『産業活性化のための特許活用—特許はベンチャービジネスを支援する』1998年、138～140頁、より筆者作成。

第二節 北海道企業による伝統的な知的財産権戦略の実態

では、次に「自社特許活用企業」の事例から、これまで我々が見てきた北海道企業による戦略的な知的財産権活動の歴史について見ていくこととしたい。つまり、こうした事例から、これまで公には明らかにされてこなかったものの、北海道企業が伝統的に培ってきた知的財産権戦略の存在とその中身を、ここに再確認することが可能となると考えられるのである。

確かに北海道の主要産業のイメージは、確かに農業や漁業、林業、畜産業、そして観光産業であるが、決して工業を疎かにしてきたわけではない。むしろ前述の農業や漁業、林業、畜産業の機械化や情報化にとって、北海道発の機械加工技術におけるレベルの高さは全国に知られている。また、北海道の地域特性から生まれた独自技術（寒冷地対応技術など）は、世界的にも注目を集めている。

以下では、そうした北海道企業が蓄積してきた特許技術などによって、伝統的に独自に知的財産権活動（主に特許権）を展開している様子を、「自社特許活用企業」の事例から再確認することとしたい。我々が見落としてきた、新たな発見がそこにあると考えられるのである。

○ 自社特許活用企業(20社・敬称略)

① 石狩造機(株)—独自技術の特許権化によって独占的シェアの確立、OEMを実現

農家の声に耳を傾け、農機具の開発だけでなく小型除雪機など、常に地域に密着した技術開発活動に取り組んできた。独自の販路を持たなかったことから、新製品を開発するとすぐに特許権化を行い、OEM（＝相手先ブランド生産）による販売戦略を展開してきた。「自動苗箱並べ機」といった分野では、北海道地域で80%以上の独占的シェアを誇っている¹²。

② 井原水産(株)—独自技術の特許権化によって業界スタンダードを確立

それまで商品価値の無かった冷凍鱈から数の子を製造するなど、独自の技術の特許権化し業界スタンダードを確立する。近年では、食べるときに塩抜きの必要が無く、かつ冷凍を解凍しても品質が落ちない数の子の製造方法を発明するなど、新技術の開発研究に余念が無い¹³。

¹² 同上、1頁。

③ (株)協和機械製作所—地域に根ざした技術の特許権化のノウハウ蓄積

北海道地域の除雪機開発のパイオニアとして名高い。トラック系除雪装置では、全国でもトップシェアメーカーである。除雪の作業効率に向けて、様々な独自技術の特許権化してきた。また、寒冷地特有の技術の特許権化する際には、審査官に対して木目細かい説明が必要となり、そうした出願・審査時のノウハウも蓄積している¹⁴。

④ 寿産業(株)—顧客利益確保のためにグローバルな特許権取得

昭和 38 年に当時の輸入品であったローラーガイドの国産化を顧客から依頼され、外国特許の網を潜り抜けながら、国産第 1 号のローラーガイドの共同開発に成功。自社技術と顧客利益の確保のために、国内だけでなくアメリカや EU でも積極的に特許権を取得するなど、海外展開にも積極的である¹⁵。

⑤ (株)サークル鉄工—独自技術の特許権化を機に包括的な特許戦略を展開

昭和 40 年に試行錯誤の末にビート移植機の開発に成功し、第 1 号の特許権取得技術とした。同製品は、国内全国シェア 80%を占める主力製品となり、作付面積の広いアメリカや EU にも輸出されている。定期的な特許権取得、重要技術の防衛的な特許権化、ライセンス実績など、総合的な特許戦略を展開中¹⁶。

⑥ サッポロ産機(株)—R&D に補助金制度を活用し権利化に結びつく技術を開発

平成 5 年に取引先の依頼により FRP 製継柱管の開発に着手。基礎研究の目処が立った平成 6 年度に当時の通商産業省（現在の経済産業省）の「技術改善費補助金」の交付を受け、紆余曲折の上開発に成功しその後の特許権を取得。他社特許の利用からライセンス供与まで、特許制度をフル活用する経営戦略を展開中¹⁷。

⑦ (株)ダイナックス—世界も認められた高技術力を背景にグローバル特許戦略を展開

昭和 48 年に米国レイベスト・マンハッタン (RM) 社と(株)大金製作所の合併会社・アールエム(株)としてスタート。米国からのライセンス供与によって技術開発を展開。その後、RM 社とのライセンス契約を解消し、平成 3 年に現在の社名に。自動車用クラッチ

¹³ 同上、3 頁。

¹⁴ 同上、5 頁。

¹⁵ 同上、7 頁。

¹⁶ 同上、9 頁。

¹⁷ 同上、11 頁。

板の研究開発を専門とし、その高い技術力から国内だけでなく、米国へも納入を行っている。よって、特許戦略は常にグローバルな展開を行っている¹⁸。

⑧ 電制(株)―産官学の連携により新技術の開発に成功し現在は海外特許出願中

制御盤製造から出発し、現在では電子機器メーカーに変身。大学や国公設試験場との連携により、より高いレベルの研究開発に取り組む。産官学連携の成果としては、世界初の抑揚を制御できる電気式人工喉頭「ユアトーン」の開発に成功。同製品は、現在、米国やフランス、ドイツなど海外5カ国において特許出願中である¹⁹。

⑨ 道栄紙業(株)―後発参入のハンデを特許でカバーしグローバル特許戦略を展開

家庭紙業界への後発参入というハンデを克服するために、生き残りを賭けて技術開発による発明に尽力。昭和59年に芯の無いトイレットペーパーの開発に成功。理性来る時代の到来の波を受けて、市場で20%弱のシェア確保にも成功。こうした独自技術の特許権化により、自社の市場シェアを確保し、他社の模倣を阻止。そのことが販売価格安定にも寄与している。良い家庭紙は海外での需要も多いため、海外にも製品輸出を展開。外国出願も活発に行い、またグローバルなロイヤルティ収入を得ている²⁰。

⑩ 東和電機製作所(株)―独自技術が世界に認められ特許網のグローバル整備へ

昭和46年に電気式の自動イカ釣り機「はまで式自動イカ釣り機」の開発に成功。後発メーカーも数多く出現したが、常にユーザーの漁師の要望を反映した製品開発・改良に努め、そうした努力が実を結び現在では世界30カ国以上に輸出。そのため、国内外において積極的に特許出願を行い、自社技術を守る特許網の整備に努めている²¹。

⑪ (株)日農機製工―模倣に悩まされた経験から総合的な知的財産権活用を展開

顧客である農家のニーズに対応した製品開発で高名。「ビートハーベスター」と「カルチベーター」のトップシェアメーカーであり、北海道農業隆盛の立役者である。創業当時から模倣に苦しめられてきた教訓から、自社技術の防衛のために特許制度を活用。同社の売上高の9割以上が特許権化された製品によるものである。特許権だけでなく、商標権、実用新案権など幅広い工業所有権の活用によって、自社技術を守り続けている²²。

¹⁸ 同上、13頁。

¹⁹ 同上、15頁。

²⁰ 同上、17頁。

²¹ 同上、19頁。

²² 同上、21頁。

⑫ (株)ニッコー—従来に無い技術開発で成功し自社特許技術のグローバル化へ

水産加工機械メーカーとして、ホタテの貝柱を生のまま機械で取り出すことを可能とするなど、従来は熟練技術に頼るしかなかった分野の機械化に成功。この独自技術の特許権化により、ホタテ貝自動生剥き機は同社でしか製造されていない。米国・カナダなどでも海外特許取得を実現しており、今後は東南アジアへの進出も検討中である²³。

⑬ (株)光合金製作所—最先端の寒冷地技術と歴史ある特許戦略のベストミックス

不凍給水栓メーカーとして、北海道や東北地域の寒冷地域の生活利便性向上に大いに貢献。これまでのネジ式からレバーによる不凍給水栓を発明し、昭和 52 年に特許権化。その後もさらに技術開発に努め、現在では人為的な操作を一切不要とした水抜の全自動システムを開発。昭和 27 年の初出願以来、現在までに 700 近くの工業所有権を取得。競争に厳しい業界において、自社技術の特許権化による高度な防衛戦略を展開中²⁴。

⑭ (株)ビー・ユー・ジー—サイクルの早いソフト業界で商標権を積極活用

昭和 52 年に北海道大学大学院工学研究科に在籍中の学生 4 人によって設立。サッポロバレー代表するソフトメーカーの一つであり、北海道のベンチャー企業のパイオニア的存在。インターネット普及に伴って、ホームページ巡回ソフトとして開発した「波乗野郎」が成功を収める。開発時には「ビジネス方法特許」が一般的なものでなかったため特許権化は見送られたが、商標権を取得し活用する戦略を展開²⁵。

⑮ (株)富士計器—創業以来の特許戦略への拘りが世界に認められる技術開発へ

昭和 47 年の創業当時から、特許権を取得し商品を差別化しなければ中小・零細企業は生き残れない、との方針から特許権化できるものだけを開発するという、徹底的な戦略を展開。国内外の技術も活用するなどして、平成 10 年には蛇口設置型水処理装置の新製品の開発に成功。同製品は外国特許も取得し、また OEM 生産も行っている²⁶。

⑯ (株)富士食品—地道な努力と特許権化によって納豆製造の技術革新に成功

急速凍結納豆の商品化においては我が国のパイオニア的存在。従来の概念を覆し、液体窒素を使用し、 -196°C の超低温冷凍で保存する氷温冷凍技術の開発により、納豆製

²³ 同上、23 頁。

²⁴ 同上、25 頁。

²⁵ 同上、27 頁。

²⁶ 同上、29 頁。

造の新たな可能性を切り開いた。同社がその技術開発力を高度化させていく過程において、独自技術の防衛に特許権化が活用されたことは想像に難くない²⁷。

⑰ 北海鋼機(株)—社内発明制度の活用等を通じて業界に先駆けて特許戦略を展開

道内唯一の鉄鋼二次製品メーカーであり、これまで公知技術の多さから特許権化に消極的であった業界の流れとは一線を画し、独自に「社員発明考案取扱規程」を制定するなど、新商品開発における特許権化に努めている。特許権だけでなく、商標権の活用の歴史も古く、コンクリート加工技術によってロイヤルティ収入の獲得にも実績がある²⁸。

⑱ 北海道水道機材(株)—自社特許技術 100%活用による徹底した特許戦略展開

不凍給水栓分野においては後発メーカーであったため、自社技術は特許権化で守るということを常に意識し、技術開発に努めてきた。同社の製品には 100%自社特許が活用され、研究開発と製品開発が直結されている。早期権利化による営業戦略上の優位性を確保するために、特殊な寒冷地技術をスムーズに審査官に理解してもらう必要から、「巡回審査制度」を活用するなど、特許制度の活用の研究にも余念が無い²⁹。

⑲ 北海道電気技術サービス(株)—特許の価値を見極めながら商品開発を実現

昭和 46 年の自らが発明した電力設備向けの「デジタル位相計」が全国的にヒット。その特許ロイヤルティ等で会社設立を果たす。こうした経験から、新技術開発に際しては、常に特許としての価値があるかどうかを社員に見極めされる教育がなされている。また、最近では「オゾンを利用した衛生管理機器」の開発に当たり、特許流通アドバイザー制度を活用するなど、内側からだけでなく外側からも特許制度活用に努めている³⁰。

⑳ 北海道ワイン(株)—北海道発の新発泡酒を開発し製造法特許で多角的展開

昭和 49 年に北海道の気候風土に適したワイン作りに着手。北海道産以外の原料を使用せず、独自のブランドを維持している。これまで特許権には無縁であったが、果汁と麦汁を発行させた新しい発泡酒「天使の雫」を開発、製造法の特許権化を行った。同時に米国等の海外への特許出願も実現し、現在では国内でのライセンスを予定中³¹。

²⁷ 同上、31 頁。

²⁸ 同上、33 頁。

²⁹ 同上、35 頁。

³⁰ 同上、37 頁。

³¹ 同上、39 頁。

第三節 北海道企業のあるべき知的財産権戦略の姿

前節までの考察から、次の点が明らかにされた。すなわち、第一節の「特許流通アドバイザー活用企業」の事例からは、①北海道企業が特許流通アドバイザー制度を活用するなどして、自らの欲していた技術を獲得し、それを機会にビジネスを拡大することに成功できたこと、②そして、そうした技術マッチングの機会さえあれば、北海道企業はその自らの潜在能力を十二分に引き出し得る可能性を有していること、の2点である。

しかし、こうした「特許流通アドバイザー活用企業」の事例は、その数が僅か（=4件）であることから、その考察から得られた含意を一般的な議論へと広げていくことが難しく、北海道企業による知的財産権活用の一事例としては意義があるが、本稿の考察目標である北海道企業の知的財産権戦略モデルとするには、やはり難がある。ところが、第二節での「自社特許活用企業」の事例からは、そうした戦略モデルを考える上で多くの示唆に富んだ含意が得られることとなった。

すなわち、第二節の考察からは、①北海道企業にもこれまで我々が見てきた、戦略的な知的財産権活動の歴史が存在しており、②ここに登場した北海道企業の多くが、創業当時から特許権といった知的財産権の機能を正しく理解し、ビジネスに結び付けてきたこと、③そして、その中のいくつかの北海道企業は、オリジナル特許技術を武器に日本国内を飛び出し、グローバルな特許戦略を展開していること、が再確認できたのである。つまり、「自社特許活用企業」の事例から我々は、知られざる北海道企業の知的財産権戦略の実態を垣間見ることができたのであり、そこには 21 世紀の北海道企業の知的財産権戦略モデルと呼ぶに相応しい数々の戦略そのものが、実は既に存在していたことに気付かされるのである。

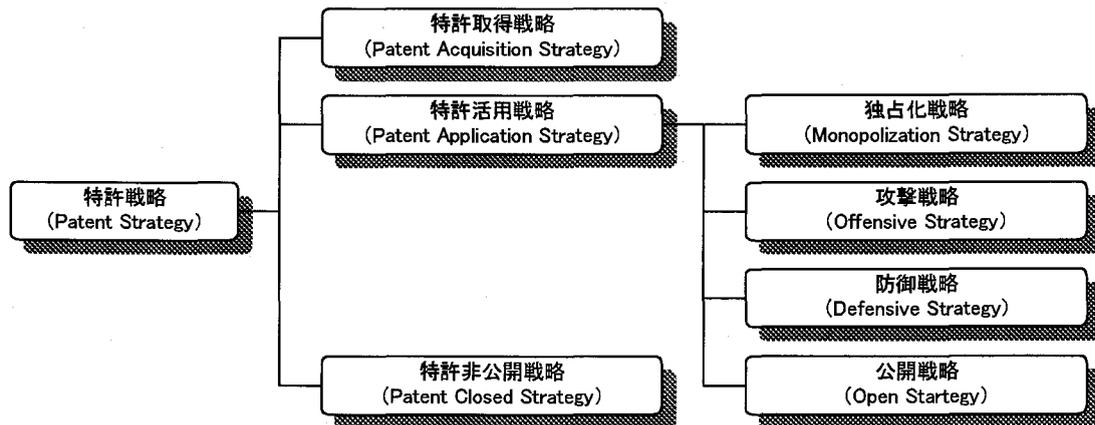
筆者は、これまで北海道企業の有する独自技術の特許権化し、サハリンを含むロシアや北東アジアへのライセンス活動について提言を繰り返してきた。しかし、そうした提言は多くの人々が、また筆者自身も“時期尚早”なものであると考えてきた。ところが、本稿での「自社特許活用企業」の事例からは、そうしたグローバルな特許戦略が決して目新しいものではなく、むしろ中小・零細の生き残りを賭けて独自技術の研究開発に努めてきた北海道企業にとっては、当然の差別化戦略としての選択であったことが理解できるのである³²。

その意味では、北海道企業が模索すべき知的財産権戦略モデルとは、こうした知的財産権戦略のパイオニア企業が蓄積してきた戦略の経験や教訓、ノウハウ（いわゆる、知識）の中から見出し得るのではないだろうか。基本的な指針となるモデルは既に存在しているのであり、むしろ現在必要とされているのは、そうした“知識”を他の北海道企

³² 例えば、北海道地区の至近3年間の国際特許出願件数は、1997年度で10件、1998年度で24件、1999年度で25件と、微増状態にある。拙稿「北海道企業による知的財産権活動の現状と課題」北東アジア-サハリン研究会編集、前掲書、第4号、小樽商科大学・ビジネス創造センター、2001年3月、85頁。

業へと広めていくためのネットワーク作りにあると考えられる。また、そうした知的財産戦略で先行する日立製作所やキャノンといった国内大手メーカーや、IBM やマイクロソフト、テキサス・インスツルメンツといった米国多国籍企業の特許戦略研究なども、北海道企業に多くの示唆を与えてくれるであろう（図 3 参照）³³。

図 3 主要な特許戦略の種類と内容



(1) 特許取得戦略

「特許取得戦略」とは、文字通り「特許を取得するための戦略」を意味する。「特許法 (Patent Law)」は「属地主義 (＝領土内にあるものはその領土の法律に従うべきだとする主義)」を採用しているため、特許権を取得したい場合には、取得したい国で特許出願を行う必要がある。しかし、現在では一つの特許出願で複数の海外特許取得を可能とする、いわゆる「国際出願 (International Application)」制度が確立されており、グローバルな特許取得戦略の展開が可能となっている。代表的な国際出願ルートとしては、「特許協力条約 (Patent Cooperation Treaty : PCT)」による PCT ルートが挙げられる。そして、こうした国際出願を最も利用している企業こそが、米国多国籍企業なのである。米国多国籍企業にとって特許戦略は、「輸出 (Export)」や「対外直接投資 (Foreign Direct Investment : FDI)」と並び、重要な対外事業活動の選択肢として位置付けられてきた歴史を持っている。

(2) 特許活用戦略

「特許活用戦略」とは、「特許を企業戦略に活用し、他社との差別化を図る戦略」を意味する。

① 独占化戦略

「独占化戦略」とは、「特許により市場の独占化を狙う戦略」を意味する。この場合、「独占化 (Monopolization)」とは本稿で言うところの「専有化 (Appropriation)」を意味しており、開発者がその技術的成果の報酬を独り占めにする状態を意味している。ところが、法的に「排他的独占権 (＝専有権)」を保証されている特許権化も、その権利存続期間が通常 20 年間とされており、期間終了後は社会全体の共有財産として広く一般に公開されてしまうことになる。しかしながら、開発する技術・製品のライフサイクルが短縮化し、陳腐化のスピードが加速化している現在では、20 年間の権利存続期間は十分とも言える。むしろ、問題は、審査する側のスピードがそうしたビジネスサイクルの速さに追いついていけない点にある。こうした点に対して、米国特許商標庁では、実務経験のある MBA (＝経営学修士号) 取得者などを審査官に採用するなど、組織充実による審査期間の短縮化に努めているとされる。

② 攻撃戦略

「攻撃戦略」とは、特許によって競合他社を攻撃する戦略を意味する。いわゆる、1985 年の米国における「プロ・パテント政策 (Pro-Patent Policy)」の確立を背景に頻発した、米国多国籍企業による特許侵害訴訟攻撃である。代表的な戦略としては、いわゆる「パテント・マフィア」による悪名高き「サブマリン特許戦略 (Submarine Patent Strategy)」がある。米国には出願公開制度がないため、特許を出願してもその技術情報を公開する義務が生じない。その制度につけこんで、故意に審査期間を延ばすために補正手続を繰り返し、世界中の誰もが当たり前用いている周知技術に対して、ある日突然に特許権を発生させ、侵害訴訟によって

³³ この点に関しては、拙稿「第 5 章 国際技術戦略」林倬史編著『IT 時代の国際経営—理論と戦略』中央経済社、2000 年、同「21 世紀の米国多国籍企業の特許戦略モデル—インターネットを利用した特許ポートフォリオ戦略」小樽商科大学『商学討究』第 51 号第 4 号、2001 年 3 月、同「米国多国籍企業の技術戦略変遷に関する一考察」小樽商科大学『商学討究』第 52 巻第 4 号、2002 年 3 月、を参照のこと。

莫大な賠償金・和解金を獲得するのである。代表的な例としては、1992年に米国の個人発明家が、自らが38年前に出願していた特許技術を侵害されたとして、日本自動車メーカー11社に対して起こした訴訟がある。そして、この訴訟の結果は、日本自動車メーカー側が11社合計で約1億ドル（＝当時約127億円）の和解金を支払う、というものであった。その後、日本や諸外国からの抗議が実り、1994年12月には米国でも特許権利期間が出願から20年間に改正され、1999年11月にはようやく出願公開制度の一部導入が義務付けられることとなった。しかしながら、出願公開制度の適用もPCTといった国際出願についてのみであり、米国多国籍企業によるこうしたサブマリント特許戦略の脅威が完全に消えたわけではないのだという。

③ 防御戦略

「防御戦略」とは、「特許によって他社の攻撃から守る戦略」を意味する。そもそも、特許権が有する禁圧効果としては、権利侵害行為に対する法的な制裁措置の執行が挙げられる。とくに米国では、プロ・パテント政策によって新設された「連邦巡回控訴裁判所（Court of Appeals for the Federal Circuit : CAFC）」によって、悪意の侵害に対する賠償の増額（＝三倍賠償）が設定されており、その禁圧効果は絶大であるとされる。また、一般的にも特許侵害を指摘された当事者の大部分が、訴訟を提起された段階において自ら非を認め、特許権者との「和解」に応じると言われている。例えば、日本企業が外国企業・個人との特許権等の「知的財産権（Intellectual Property Right）」紛争に直面した際、その解決方法として全体の90%以上が「和解手続き」を選択していた、との調査結果が報告されている。同調査報告によると、確かに日本の場合は訴訟沙汰を嫌う傾向が強いものの、訴訟を避けたいとする傾向は企業の国籍を問わず一般的なものであるという。しかしながら、現在でも一部の先進国（日本も含む）やアジア諸国（韓国、台湾、中国など）、発展途上国では、知的財産権そのものに対する理解不足や法的整備の遅れから、コピーや模倣といった権利侵害行為が日常的に行われていることは事実であり、特許権化による防御戦略が万全なものであるというわけではない。

④ 公開戦略

「公開戦略」とは、「特許公開やクロス・ライセンシングの戦略」を意味する。一見、特許を公開することとは、本末転倒な行為であるかのように考えられる。しかし、「特許を公開することによって特許で得る利益をより大きくすること」が可能となり、またこうした「特許供与戦略（Patent Licensing Strategy）」はR&D費の回収にとっても必要不可欠である。例えば、1970年代後半の米国多国籍企業は、巨額化するR&D費負担を軽減するために、日本や西ドイツ（当時）へのライセンスングを活発化させた歴史を持っている。しかしながら、こうしたロイヤルティ収入の獲得を目的としたライセンスングの増大によって、米国多国籍企業の優位技術の「拡散」が進み、結果的に日本や西ドイツの技術発展を促したとも考えられている。つまり、公開戦略には、ロイヤルティの獲得やクロス・ライセンスングによる技術導入といったプラスの側面とともに、いわゆる「内部化理論（The Internalization Theory）」の指摘する「消散リスク（Risk of Dissipation）」といったマイナスの側面も、確かに存在するのである。また、今日では規格などの業界標準をめぐる競合メーカー同士の「戦略的提携（Strategic Alliance）」の観点から、保有特許を積極的に公開することの戦略的意義が認められつつあることも、また事実である。

(3) 特許非公開戦略

「特許非公開戦略」とは、敢えて特許として公開しない戦略を意味する。つまり、開発技術の存在を「ノウハウ（Know-How）」として秘匿化し、自社やグループ企業内だけで使用するのである。いわゆる、開発技術の内部市場取引であり、1960年代の米国多国籍企業ではこうした“内部化”が主要な技術（管理）戦略であったと考えられている。また、他社から特許侵害されている可能性があったとしてもそれを確認し難いような生産プロセスに関する技術内容は、むしろノウハウとして秘匿化の方が安全であり、ここに特許非公開戦略の現代的意義を見出すことも可能である。さらには、特許権といった知的財産権の一種でありながら、「企業秘密（＝営業秘密）」として非公開の性質を持つ「トレード・シークレット（Trade Secret）」の活用も注目を集めつつある。代表的な例としては、コカ・コーラの原液の化学的成分が挙げられる。コカ・コーラの原液の化学的成分は、トレード・シークレットとして現在も秘匿化されたままである。その意味では、こうした特許非公開戦略は、究極の独占化戦略であるとも言えよう。

(出所) 拙稿「21世紀の米国多国籍企業の特許戦略モデル—インターネットを利用した特許ポートフォリオ戦略」小樽商科大学『商学討究』第51号第4号、2001年3月、384～390頁。

これまで、知的財産権に関する法律内容や制度活用といった個別情報については、とくに行政が中心となって様々なサービスを提供してきたが、今後は企業自らが自らの有する知的財産権戦略の知識を、積極的に他企業と共有したり交換したりすることで（企業秘密の部分はしっかりと管理することを前提として）、北海道企業全体の知的財産権戦略のレベルを高めていく作業が必要であると思われる。こうした民間レベルでの相互補完型のネットワーク作りは、知的財産権戦略の学習だけに限らず、他の全ての経済活動での北海道企業のレベルアップに寄与すると考えられる。

おわりに

筆者が本稿において、またこれまでに執筆した原稿において常に知的財産権にこだわり続け、北海道企業の知的財産権活動について、時には厳しい意見を述べてきた背景には、次のような想いが存在している。

すなわち、北海道経済は未だ自立した経済構造を構築し得ておらず、昨今の日本経済の不況とともに日本全国からの北海道経済を見る目も次第に厳しくなりつつある。そうしたなか、北海道経済の自立を阻んできた大きな要因の一つとして、北海道企業が自らの収益率向上のために、あるいは生き残りのために、その労力や資源の多くを「レント・シーキング活動」へと振り向けてきたことが挙げられる、と思われるのである。つまり、北海道企業の多くは「市場で利潤機会を追求」する「プロフィット・シーキング活動」ではなく、「政治的な手段で利益を得よう」とする「レント・シーキング活動」に依存し過ぎていたのではないか、ということである³⁴。

こうした背景には、筆者の考えの及ばない複雑な要因や理由が存在しており、また必ずしも北海道企業一般に対して当てはまることではない。しかし、一部の北海道企業による「レント・シーキング活動」は確かに存在してきたのであり、またこうした活動から得た収益の一部が北海道経済を支えてきたことは、半ば公然の秘密であった。そうした点から筆者は、北海道企業が「レント・シーキング活動」との“しがらみ”を断ち切るためにも、その打開策として本稿において紹介した知的財産権を活用した「プロフィット・シーキング活動」を紹介したいと考え続けてきたのである。

自らの技術開発努力によって得た法的権利である知的財産権を利用して、自分の会社だけの力で誰の目を気にすることも無く事業活動に邁進する。様々な努力は必要とするであろうが、自らの手で一から作り上げた特許技術は、社長や従業員、そして会社の自信へとつながり、チャンスがあれば世界市場へと進出するための、いわばパスポートにもなり得る。そして、そうしたサクセス・ストーリーを現実のものとした北海道企業は、本稿での考察からも明らかな通り、確かに現実に存在しているのである。

最後に、本稿及び一連の報告書での考察が、北海道企業の知的財産権活動に少しでも寄与し、またそうした活動を通じて北海道企業が「プロフィット・シーキング活動」に全力を傾けられ、その結果として北海道経済が再び活力を取り戻すことを願い、この章の考察を終えることとしたい。

追記 本稿の作成にあたり、北海道経済産業局より『北海道特許活用企業事例集』をお譲り戴きました。この場をお借りして御礼申し上げます。また、本稿に掲載した企業事例の説明については、その内容の誤記は全て筆者に責任があります。

³⁴ 原田泰・香西泰著『日本経済発展のビッグ・ゲーム—レント・シーキング活動を越えて』東洋経済新報社、1987年、12頁。