

「特許戦争 2016」参加報告書
—企業のイノベーション促進に向けたグローバル IP ビジネス戦略—

ジェトロソウル 知的財産チーム

韓国特許庁と電子新聞は 8 月 24 日(水曜)に COEX において、「企業のイノベーション促進に向けたグローバル IP ビジネス戦略」というタイトルで、「特許戦争 2016」のコンファレンスを共同で開催した。今回のコンファレンスは、世界知的所有権機関(WIPO)事務所長の特別講演と韓国の国際知的財産事業を紹介するイベントがあり、また、クアルコムや斗山(トゥーサン)重工業などの分野別の専門家から企業が苦勞して確保した特許を熾烈な競争環境においてどのように活用すべきか、イノベーションをどのように促進すべきかに関する IP ビジネス戦略についての紹介があった。

<概要>

- ・日時：2016 年 8 月 24 日(水曜)、10：00～17：30
- ・場所：COEX グランドボールルーム 103 号
- ・主催：韓国特許庁、電子新聞
- ・主管：韓国知識財産保護院
- ・後援：韓国発明振興会
- ・参加者：約 300 名

<韓国特許庁長官の開催あいさつ>

世界経済は、創意的なアイデアが重要視される第 4 次産業革命に突入する転換点に立っていると述べ、今回の特許戦争コンファレンスは特許に対する認識と対応能力を高め、多様な知的財産の活用方法について学べる場となるはずであるとした。

<主な講演内容>

<基調演説 I > グローバル IP ビジネスの成功ノウハウ

クアルコム Chiris Longman 専務

モバイル技術はいつでもデータに接続が可能で、それを通して経験ができ、日常生活をまるごと変えた。また、このような技術は中小企業により衡平な競争ができる環境を造成し、数千万個の職場を創出している。新しいサービス、アプリケーションと、より早く強力な方法で人間と連結させることができることも速い速度で進んでいる。第一四半期基準で全世界において 74 億のモバイルコネクションが生成され、そのお蔭でモバイルコミュニケーションが歴史上最も大きな規模の技術プラットフォームとして位置づけられた。今後 4

年間、スマートフォンは 87 億台が市販されるものと見込まれる。モバイルが増加するにつれてグローバル経済への影響も大きくなっている。2015 年のモバイル環境が 3 兆 1 千億ドル以上の経済的付加価値を世界において創出した。グローバル GDP の 4.2% に該当する数値である。また、モバイルデータが大変重要である。持続的、根本的に向上したコミュニケーションモバイル技術が発展するはずであり、それにより効率的で安定的なデータの利用が行われ、価値連鎖の影響と経済的影響が極大化する。より効率的かつ安定的にデータを伝送できる技術を発明することがモバイルワイヤレスエンジニアリングの最も根本的な目標である。このような目標でクアルコムが設立された。多くの人がクアルコムはチップを販売する企業だと考えているが、根本的なシステムのエンジニアリングの問題点を安全的に解決することを目的とする企業である。

クアルコムのビジネスモデルは発明と協業と供与の 3 つの軸でできている。

発明は、業界の挑戦課題を確認し他社よりも先に問題点を解決できるソリューションに時間と資金を投資することである。今年 R&D に 410 億ドルを投資した。年間の全体売上高の 20% を R&D に再投資している。規模に比べかなり大きい投資額である。大きい投資と優秀なエンジニアを通じてあらゆる技術領域において多くの発明を行っている。3G、4G 技術と、5G を成功的に遂行できる通信技術も含まれ、モバイルの成長に大きく寄与している。スマートフォンで使用するアプリケーションプロセッサ技術、ビデオ、ゲーム、カメラなどのマルチメディア、システムデザイン、センサーなどのソフトウェア発明に投資し、多くの特許を登録した。世界的に 7 万 5 千件の特許が登録され、5 万件余りが特許出願中である。

協業は、モバイル界においてあらゆる領域の人と協業を行っている。特定の文化地域、地理的ネットワーク関連の通信社、開発者の優秀なアイデアが現実化できるよう協業を行い、また、設計や技術の改善や強化を行っている半導体製造業者との協業、非政府機構の NGO と各国の政府と協力することによりモバイル業界を発展させる政策と主題について共に悩んでいる。

供与は、技術の標準化と特許登録について説明をすると、基礎技術の研究が重要であり、発明によって限定される電波スペクトラムを最も効率的に使用できる。そして、幅広く拡大し供与できる技術の標準を開発し、これについて合意を行い、導入させることも急速に成長しており、改善されつつあるモバイル業界においては重要な問題である。これには人間工学的な接近が必要で、標準を設定するにあたり互いに競争関係にある企業のエンジニア、又は競争関係にある国のエンジニアが共に協業して互いに利益を供与し、究極的にはエンドユーザーにメリットを与えることに寄与する。合意と成果に基盤を置いた協業を行うことで、交渉と試験室でテストを行い、数百万の時間をかけて技術を開発し標準化にする。3GPP で登録された無線コネクティビティ標準をプリントして置けば、標準化関連の会議や開発において数百万ドル、又は数十億ドルを投資し時間をかけた結果と同様の結果を得ることができるはずである。電波スペクトラムが限定されている資源であるため、

どのようにエンジニアが協業するかによって、このスペクトラムが効率的に活用されるのかについて合意しなければならない。米国、ヨーロッパ、アジア地域等でこのような標準が必要である。標準となる技術の研究開発は過去数十年前から行われたものが多く、実際の発明とその後の技術が数世代にかけてモバイル標準化し、実現化となるまでかなりの時間がかかる。

ボストンコンサルティング BCG のデータ分析とチャートによると、標準化のシステムとイノベーション、実際に技術を導入する機関の投資収入は、価値連鎖上の各々主体が資源を異なる方法で活用できるようにする。技術イノベーションを行う者が初期 R&D を行うことによって基礎開発を行い、コミュニケーションを可能にし、製品開発者がこの技術を活用して製品を開発し、ネット通信社が実際にネットワークを構築し維持するために物理的な資本に多くの投資を行わなければならない。この R&D が技術イノベーションを行う者の手によって行われ、その他価値連鎖の主体が後で活用できるため、その他価値連鎖上の主体は R&D リスクを減らし、資本支出による技術の開発やインフラをデプロイすることに活用する。インフラはモバイルの成功において重要な部分である。

モバイル標準と関連して大幅な改善の結果を生み出す初期 R&D に参加している企業は数少ない。これまで 3G、4G 技術の標準化に参加したグローバル企業は 500 社程度である。このような標準に対し特許技術を提供する企業は少ない。500 社のうち 428 社が重要な特許を提供していない。特許技術の標準化のために提供している企業は少ない。標準本質上、企業がイノベーション作業や発明をしていなくても標準化された技術を活用できるからである。

クアルコムは基礎技術を通じてモバイル界を進展させることに寄与するため、危険な R&D 投資を行っている企業である。R&D に多く投資をすることによって標準に寄与し、携帯電話、移動通信、ネットワークにまで寄与しているのである。技術を各国のデバイス製造社にライセンスすることがまさにクアルコムの供与ビジネスモデルである。関連する標準化機構の政策に従って公正で合理的な、差別のない条件下でモバイルデバイス製造社と供与している。2G 初期段階から一貫した条件でライセンス契約を締結している。このような契約締結により公正で合理的なロイヤリティを受けているため、クアルコムは成功の保障なしで R&D 投資を行ったことに対する補償を受けているのである。このような構造により業界においてクアルコムの特許発明を供与することが可能である。価値連鎖上の主体が公正にお互いに競争できるようにする。これにより新しいデバイス製造社が市場参入でき、実際に成功することもできる。このような寄与により新しい主体やプレイヤーが継続して参入することにより力動的な競争が行われ、究極的には消費者の利益となる。ライセンスを通じて得た収入により R&D へ再投資できるようにする。

最後に、特許について批判的な見方をしている人もいる。標準必修的な特許と関連して、一部の業界において従事する人が商業的な優先順位を持って批判的な立場を提起したりしている。しかし、一般的には、特許と強力な知的財産権は実際に価値があり、実質的な作

業によって肯定的な変化をもたらすと考えている。また、強力な特許制度を支援する担当者に対し次のように提案した。

企業の持続的なイノベーション促進のためには、R&Dに持続的に投資できるインセンティブと保護が必要である。確りした信頼できる知的財産権の保護により特許が保護されなければならない、イノベーションの保護により企業がイノベーションに対する補償を受けられ、協業を基盤に業界が主導する標準化が必要である。また、消費者が実際に技術を活用するにあたり障壁をなくさなければならない。さらに、高いセキュリティと個人情報保護によってモバイル技術が保護されなければならない。モバイル通信業界は、技術、消費者の立場、経済的な成長の面において大きな成功を収めている。強力でしっかりした予測可能な規律に基盤をおいた知財権が重要な役割を果たしている。

<基調演説Ⅱ> グローバル企業の知的財産管理の流れ

斗山(トウサン)重工業 カン・ドンヒ 常務

IPが企業経営にどのように活用されるべきか、又は競争力を高められるかについて話した。IPは企業競争力を維持するための源泉力であり、このツールによって斗山はIP政策を遂行している。

企業におけるIP活用戦略は、まず先にビジネスを保護するために使用する。多くの企業が合法的に、自社の特許を競争社に対する牽制のために使用している。

サムスン電子がアップルから訴訟を受けても画期的なビジネス問題はなかった。訴訟当時には広告効果があり、スマートフォン一つで売上高を100%あげている。

斗山は受注業者で不特定複数を相手にする事業ではなく、クライアントが決まっている。2008年にGEが三菱重工業を相手に風力発電機に係る特許訴訟をITCと米国テキサス地方法院に提起した。そのため三菱重工業は訴訟期間中に1件も受注することができなかった。結局、三菱重工業は米国への輸出停止を受けて事業を撤回した。三菱重工業の事例から斗山のような受注を行う企業は、訴訟を受けるとリスクが大きいということに気付いた。斗山はIT企業と相当異なるIP戦略を持っている。R&D段階から製品の市販まで事前にIPリスクをなくす作業に努力している。このように伝統的に競合会社を牽制するための手段として特許を使っている。

また、IPを企業の実施的資産価値として反映している。先進企業であるほど、無形資産の割合が増加する現象を見せている中で、無形資産の中でも特にIPの割合が相対的に大きな割合を占める趨勢である。斗山はM&Aも多く行っているが、技術力のある企業を引取っている。IP持っている企業を重要視している。

最近では、IP活用戦略として、IPで収益を創出するIPライセンスやBizモデル等の新しいビジネスモデルとして出現している。また、IPをマーケティングの手段にも使っており、IPが準備されていれば訴訟そのものがマーケティングの手段となるのである。また、企業において特許を使った新技術や新事業の発掘するビッグデータを構築して活用できる

ように力を入れている。このように特許が過去に比べ多様な分野の企業において活用されている。世界的に IP 活用戦略が「経営防御」から「企業資産」を経て、「収益モデル」に変化している。

企業は過去に比べ IP を財務的な観点からみる側面から接近している。IAM(Intellectual Asset Management) Trend に変化している。先進企業の場合、事業及び R&D 戦略と連携される Intellectual Asset の運営戦略の策定、効率的コンテンツの供与及び連携体系等を通じたグローバル IA 統合管理を推進している。グローバル IA 統合管理は、①グローバル統合運営戦略の策定、②組織及び Governance、③Integrates Process/System 構築、④Contents 文書化&中央化、⑤ライセンス/コラボレーション、⑥リスク管理である。グローバル先進企業は、統合観点から Intellectual Asset を効率的に管理するために IP Holding Company の運営や中央集中型 IA 管理組織を運営している。こういった運営管理が必要である。斗山も IA 管理の必要性について関心を持ちグローバル企業をベンチマーキングして構築を推進している。

<特別講演> イノベーションのためのグローバル IP 事業戦略

世界的所有権機関(WIPO) Francis Gurry 事務所長

グローバル企業は、特許と商標、営業秘密などの全ての IP を「経済的な堀」として活用している。「経済的な堀 (economic moat)」とは、ウォーレン・バフェット氏が表明した概念であり、ある企業が確保した独占的な競争力をいう。Gurry 事務所長は、競争はグローバルレベルで進められながらイノベーションを実現した IP を競争優位に活用する事例が多くなったと説明した。

また、国家レベルでも IP 競争が熾烈になっており、IP が経済成長において占める割合が大きく、主要国も IP 制度を整備して優秀な人材をスカウトすることに力を入れている。IP から派生する収益に対し適用される税率を下げている国もある。イノベーションの重要性に注目することは、国別の経済発展の程度とは関係なく現れており、共通的な現象であるといえる。このような国別に自国の利益を極大化しようとする努力と、グローバル IP システムが複雑になるなどの多層的な努力が拡大し、それに速度という変数まで加わって市場の環境がますます複雑となった。

また、アジアを主導する IP 環境の変化を注目すべきだと強調した。昨年 PCT 国際出願におけるアジアの割合が 54%で、米国(26.5%)、ヨーロッパ(28%)より多く、20 年前のアジアの割合が 7%であったのに比べると大きな変化であるとした。特に、中国がアジアの浮上を主導しているとし、昨年中国の PCT 国際出願の割合が 14%で、ドイツ(8.5%)より多かったと述べた。

最後に、韓国は企業と国レベルにおいて、イノベーションが経済成長と生活の質を向上させる重要な要素であることを早めに認識したとし、韓国の特許出願件数は世界において

上位を占めているなど韓国の IP を高く評価した。そして、開発途上国に韓国は模範事例となるとした。

<講演 1> グローバル経営は特許だ(特許確保を超え活用へ)。

特許法人ジョンアン キム・ジフン 弁理士

IT 業界のホットな 이슈は、Huawei がサムスンと相手に米国と中国において、5 月には 4G 標準特許、7 月には iPhone 等の侵害訴訟を提起したことである。中国において特許保護が可能なのか、企業において特許行使ができるか否かについて疑問をもっている人が多いが、現状はグローバル IT マーケットにおいて位置を確保しており、Huawei の攻撃からみて、もはや Huawei は攻撃できる十分な要件を備えたものとみえる。Huawei は PCT 出願 1 位、保有特許件数が 5 万件を超える。実際にアップルからもロイヤルティを受けている。標準特許や通信関連特許において強みを持っている。通信設備企業としては世界 1 位、モバイルは世界 3 位を占めている。サムスンとアップルの訴訟から学び、訴訟を前面から提起した面がある。Huawei はサムスンとの訴訟において、最後まで争うためではなく、自社で構築しようとする特許のクロスライセンスのプールにサムスンが入ってくれることを目的にしているとした。実際、Huawei の特許プールにはアップルやクアルコムも入っている。Huawei の特許戦略は核の傘戦略である。すなわち、先進国でもっている核の傘の中で後進国や開発途上国等が安全にビジネスできる環境づくり、また、自社を含む先進企業が持っている大きな特許ライセンスプールの核の傘の中で互いに平和を維持することである。訴訟は不利ではなく平和のメッセージを伝えながら攻撃を止めないという処置を取っている。

この他にも事例として、Yuhan-Kimberly と韓国企業(LG 生活、Ssangyong 製紙、大韓パルプ)間のおむつの特許訴訟、韓国で MP3 プレイヤーの基礎技術を持っていたデジタルキャストというスタート企業で MP3 を持ち歩きながら再生して聞くことができるモバイル機器を最初に開発したが、スタート企業という限界により持分の争い等により成功できなかった。そのため、米国のダイヤモンド企業に特許権が譲渡され、米国でリオという製品で人気を集めた。スティーブジョブスがこのリオからアイデアを得て iPad を開発した。その後テキサス MP3 というパテントトロールに買い取られ、2007 年にテキサス MP3 はサムスン、アップル、サンディスク相手に特許訴訟を提起し合意する。推定ロイヤルティが 27 億ドル程度である。しかし、この技術を開発したスタート企業は、現在は存在しない。

そこで、特許とは、特定の発明に対し独占権を与える権利のことであり、特定の発明者だけに特許技術の使用ができるようにすること。独占権とは、自分だけ使う場合は大きな意味がなく、誰かがこれを使用したい場合に、誰かを排除する時に意味が生まれる。

上記の事例は、これまでの特許の固定観念をなくし、パラダイム転換のための趣旨から説明した。これまでは特許を作る方法や活用方法は創出観点からであった。技術開発、ブ

ランド、第3者に対し使えなくする排他的なビジネス防御、回避設計等、特許の基本的部分は創出観点であった。その観点を攻撃特許があるのか、又は防御特許があるのか、そして、その攻撃特許で実際に収益を得たか等、特許の創出から活用へと観点が変ることにより本質的な価値が回帰する戦略であるといえる。

まとめると、特許経営、特許確保を超え活用への提案として、①特許で収益を得るという前提で特許を創出する、②韓国の改善された訴訟制度下において権利行使し、それを基盤に全世界に進出する戦略を取る、③漠然とした優秀特許の発掘ではなく、相手を攻撃できる特許を戦略的に発掘する、④中国知財権環境をリスクとして受け止めず、開かれたIPの機会の土地であるとした。

<講演2> 知的財産活用の協業成果と今後の計画

MCK(株) チョウ・シヒョン 責任研究員

- 企業の紹介 -

MCK(株)は2000年に設立され、職員数48名、年間売上高60億ウインであり、国内主要顧客社はLGディスプレイ、サムスンディスプレイ等である。海外進出国は中国、台湾、日本等であり、知的財産保有状況は特許出願27件、登録21件、デザインは出願26件、登録23件、商標は出願10件、登録3件であり、社内にIP専担部署はない。主要製品はLCD、OLEDパネルの洗浄製品である。

IP専担人材、専門人材を保有してない中小企業は、IPについて多様な隘路事項を持っている。MCK(株)の場合は、新製品を市販する前に日本の顧客企業から特許検証の要請を受け苦勞をしたが、忠北創造経済革新センターのメンタリング、忠北知識財産センターの支援事業を通じてかなり安い費用で迅速に解決することができた。

中小企業の多様なIP関連イシューの状況を企業自ら(資金、人材)解決しようとせず、国が運営する専門機関、専門人材及び中小企業IP支援事業を積極的に活用することが賢い。益々重要性が高くなっているIPと関連して最も重要なことは、多様な支援事業に対する事業主の肯定的な視覚と積極的な関心であり、該当支援機関の責任・担当者との有機的な疎通が重要である。

<講演3> 成功的な技術事業化のためのIP情報活用戦略

WIPS ハン・ソンア チーム長

企業のイノベーションが成長を持続的に実現させるためには、需要者指向の技術開発(R&D)とともに、その結果物の事業化が重要である。しかし、現実的には技術事業化の実現は難しい。優秀な技術がなければならず、ビジネスモデルという事業方式についても悩ましい。イノベーション的な事業アイデアの導出から市場へつなげるメカニズムの作業まで、技術事業化のフレームワーク過程における正確なIP情報分析は技術事業化の成功に重要である。そこで、最近ユーザー意見を反映して大幅にアップグレードされた特許業務の効率

性に焦点を合わせた特許検索サービス WIPS ON の多様な機能を通じて、技術事業化に必要な重要情報を迅速かつ簡単に得ることができる IP 情報活用戦略を紹介した。

<講演 4> 保有 IP ポートフォリオの収益化及び技術移転の可能性

PatentPia (広開土研究所) カン・ミンス 代表

特許 DB 専門企業の広開土研究所のカン代表は、特許データベース分析サービスである「プロメテウス」を紹介した。プロメテウスは、広開土研究所が蓄積してきた特許 DB を基盤に高次元分析サービスをクlick一回で提供する。また、国内外の主要特許企業を含め、核心研究者の動きまで追跡でき、特許と産業技術が密接に連結されており、効果的な特許経営の支援ができるとのこと。

<講演 5> スタート企業の成長段階別の知的財産権戦略

特許法人 MAPS チョウ・ウクジェ代表

人材及び資金が不足なスタート企業の特許戦略は、大企業及び中堅企業とは異なる。今回の講演ではスタート企業の相談業務を処理しながら得た経験を基に、スタート企業の特徴を鑑み、スタート企業の成長段階別に、①スタート企業の事業計画と IP ポートフォリオの設計、②スタート企業の知的財産権創出、拡張、紛争対応の管理、③スタート企業の知的財産権インフラ、代理人、費用管理について紹介した。

<その他> イベント

この日のイベントとして、特許分析ソリューションと中小企業対象の IP 戦略コンサルティングブースなどが設置された。また、韓国特許庁が準備したイベントとして、世界各国と知的財産をシェアリングして IP を活用した事例の紹介もあった。このイベントは韓国が国際援助受惠国から供与国へと発展する過程で行った IP シェアリング活動を紹介するために用意されたイベントである。

以上