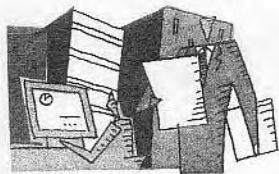


渉外担当者のための



特許

入門

弁理士 土生哲也

渉外担当者が知っておきたい特許の基礎知識について4回にわたってやさしく解説する。第1回は、なぜ特許に注目する必要があるのか、その意味について考える。

政策投資銀行で知財担保融資制度の立上げを担当、新規事業投資論(政府系VC)でベンチャー投資に携わった後、2001年に土生特許事務所開業。著書に「知的財産のしくみ」(日本実業出版社)「よくわかる知的財産権担保融資」(金融財政事情研究会)、その他に金融・知財関連の論文出版多数。

第1回

なぜ特許に注目するのか？

事業計画等を評価するうえで特許は重要な要素

不動産などの有形資産を持たない中小企業との取引において、「知的財産」への注目が集まるようになっていきます。技術力を強みとする企業には、知的財産の中でも「特許」が重要な要素になってきますが、金融機関の渉外担当者にとってはあまり馴染みのない権利なのではないでしょうか。

そこで本連載では、渉外担当者を知っておきたい特許の基礎知識について、4回に分けて解説していきます。第1回は、融資取引においてなぜ特許に注目すべきなのか、X社の仮想事例から考えてみたいと思います。

X社の事例(1)

● X社の事業計画

図表1は、独自技術で製品を

開発・販売するX社の事業計画です。X社では毎年安定した収益を生んでいる製品Aに加え、独自に開発した新製品Bを発売することによって、売上・利益を大きく伸ばすことを計画しています。売上の急増に伴って運転資金の需要が拡大する見込みであるため、X社はY銀行に新たな融資枠の設定を申し込めました。

Y銀行の渉外担当者は、新製品Bの製品開発はすでに終了しており、これまでにない機能を備えた製品として顧客の期待も大きいことを確認できたため、新たな枠を設定して運転資金の融資を実行することになりました。

● 類似品が登場して価格競争が

始まる

図表2は、その後のX社の収益の推移です。新製品Bの販売は順調に立ち上がったのですが、この製品は特許による保護が何らなされていなかったため、翌年になるとライバル企業から新製品Bの類似品が発売され、激しいシェア争いと価格競争が生じるようになってしまいました。

シェアを奪われたX社の販売計画は未達になるとともに、価格競争の激化に伴って新製品Bの販売単価が下落し、売上は計画を大きく下回って推移することになります。販売が増加するに従い量産効果によって粗利率が上昇する計画となっていました。ところが、販売単価の下落がそれ以

図表1 X社の事業計画

(金額単位：百万円)

	2007FY (実績)	2008FY (計画)	2009FY (計画)	2010FY (計画)	2011FY (計画)
売上高	200	300	500	700	800
製品A	200	200	200	200	200
新製品B	—	100	300	500	600
売上総利益	100	150	280	450	520
製品A (粗利率)	100 (50%)	100 (50%)	100 (50%)	100 (50%)	100 (50%)
新製品B (粗利率)	—	50 (50%)	180 (60%)	350 (70%)	420 (70%)
販売管理費	70	100	180	250	270
営業利益	30	50	100	200	250

上のペースで進んだため、粗利率は年々低下していく結果となつてしまいました。
製品Aの安定した収益もあつてしまはくはなんとか営業黒字を維持していたものの、4年目には営業赤字に転落し、融資の返済が懸念される状態に陥つてしまつています。

図表2 X社の実績 (その1)

(金額単位：百万円)

	2007FY (実績)	2008FY (実績)	2009FY (実績)	2010FY (実績)	2011FY (実績)
売上高	200	300	400	400	350
製品A	200	200	200	200	200
新製品B	—	100	200	200	150
売上総利益	100	150	190	180	160
製品A (粗利率)	100 (50%)	100 (50%)	100 (50%)	100 (50%)	100 (50%)
新製品B (粗利率)	—	50 (50%)	90 (45%)	80 (40%)	60 (40%)
販売管理費	70	100	180	180	180
営業利益	30	50	10	0	▲20

類似品の登場に対し
手が打たれていなかつた
●なぜこのような事態に陥つてしまったのか
新製品BはX社の独自技術が活かされたヒット商品であるにも関わらず、なぜこのような事態に陥つてしまったのでしょうか。

図表3 X社の実績 (その2)

(金額単位：百万円)

	2007FY (実績)	2008FY (実績)	2009FY (実績)	2010FY (実績)	2011FY (実績)
売上高	200	200	250	300	350
製品A	200	200	200	200	200
新製品B	—	—	50	100	150
売上総利益	100	100	120	140	160
製品A (粗利率)	100 (50%)	100 (50%)	100 (50%)	100 (50%)	100 (50%)
新製品B (粗利率)	—	—	20 (40%)	40 (40%)	60 (40%)
販売管理費	70	100	150	150	150
営業利益	30	0	▲30	▲10	10

第一に、新製品Bはその構造に特徴をもつ製品であつたのです。ライバル会社はこの製品を手で構造を分析することによつて、同種の製品を開発することが可能であつたことが問題でした。X社の事業計画には類似品の登場によるシェア争いや価格競争が想定されていませんでしたが、計画

の前提をそのように置くのであれば、ライバル会社の参入を妨げるような手が打てなかつたのでしょうか。
第二に、新製品Bの発売と前後して、X社で新製品Bの開発を担当した技術陣の一部がライバル会社に引き抜かれて、類似品の開発に携わつていたことが挙げられます。

X社の事例(2)
●他社の特許に抵触するおそれがあることが判明
図表3は、X社の計画が大幅に未達となつたもう一つのケースを示しています。
このケースでは、新製品Bを發

す。この技術陣は新製品Bの弱点もよく理解していたため、ライバル会社ではさらに優れた製品を開発することが可能だつたようです。

売する直前の段階になって、発売しようとしていた製品が他社の特許に抵触するおそれがあることが判明しました。その特許に抵触することを回避するために設計を大幅に変更することが必要になり、新製品Bの発売は1年以上遅れることとなってしまったのです。

その間にライバル会社でも競合品の開発を進めたため、新製品Bを発売する段階になると類似の製品が乱立し、激しいシェア争いと価格競争が生じることになりました。その結果、新製品Bを発売した後も収益は伸び悩み、追加の開発費も負担となって営業赤字に陥ってしまつたことになりました。

増加運転資金として融資したはずの資金は、結果的に赤字運転資金と開発費に回り、返済の見通しが立たない状態となつてしまつています。

他社に対する優位性の維持が可能かを判断する材料に

●特許に着目する意味とは

図表4 売上総利益率の比較

企業名	売上総利益率	
IBM	42.2% (2007/12期)	41.9% (2006/12期)
ヒューレットパッカード	24.3% (2007/10期)	24.5% (2006/10期)
NEC	31.9% (2008/3期)	30.3% (2007/3期)
富士通	25.7% (2008/3期)	25.9% (2007/3期)

企業名	売上総利益率	
XEROX	40.3% (2007/12期)	42.6% (2006/12期)
キャノン	50.1% (2007/12期)	49.5% (2006/12期)
コニカミノルタ	49.6% (2008/3期)	48.2% (2007/3期)
リコー	41.8% (2008/3期)	41.7% (2007/3期)

各社決算報告資料等から抜粋

さて、これまでみたケースからは、融資取引において特許にも目を配ることが必要と考えられるいくつかの理由が見えてきます。

①事業計画の実現可能性

第一に、新たに開発した製品の事業計画を評価する際には、市場での他社製品に対する優位性を将来的にも維持していくことが可能なかどうか、新製品にどのような参入障壁が形成されているのかを検討することが必要であり、その一つの要素として特許の有無に注目する意味があるということです。

市場ニーズに合った優れた製品

を開発したとしても、ライバル会社の類似品が登場するようになると、そこから先は価格競争となつて十分な利益を乗せて製品を販売することが難しくなります。

一方、製品の

差別化要因となる要素を特許によって保護することができているなら、ライバル会社の参入が抑制されて、価格競争に巻き込まれることなく適正な利益を確保しやすくなるはずですが、言い換えれば、製品を提供する側の価格決定力が強い状態が維持されるということが可能でしょう。

図表4は、特許戦略に優れた企業として名前が挙げられることが多いIBM、キャノンの売上総利益率を比較的業態の近い企業と比較してみたのですが、事業の参入障壁として特許を有効に利用していることが、利益率を押し上げ

ている要因の一つとなっている可能性が推測されます。

技術開発の成果を会社の資産にできているか

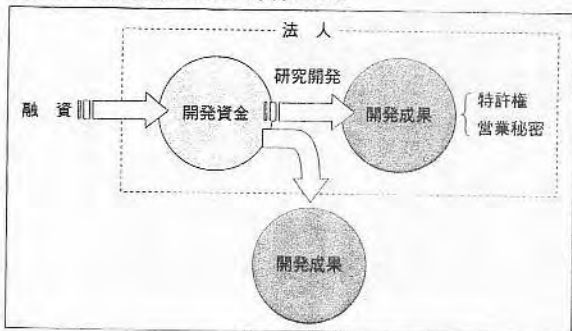
②開発成果の会社への帰属

第二に、技術力があると思われていたX社ですが、技術陣の流出によって類似品の登場を許してしまったことから、実はその技術力は技術者個人に帰属するものであって、法人であるX社の資産にはなっていないことが明らかになりました。

つまり、開発成果を会社の資産にできているかどうかという観点から、開発成果が特許という形になっているかどうかは重要なポイントになるということです。

技術陣の開発成果をX社の特許として権利化することができれば、たとえ技術陣が流出したとしても特許に抵触する可能性を考慮して、簡単には類似品を発売することができなかつたはずですが、あるいは特許という形をとらなくとも、技術情報を営業秘密(一定の要件を満たす秘密管理を行つて

図表5 開発成果を会社に帰属させる



いる技術情報には法的な保護が与えられず)として適切に管理していれば、引き抜かれた社員はX社で得た技術情報をライバル会社でそのまま活かすことができませんでした。

つまり、図表5に示したように、資金を投下した技術開発の成果を特許として権利化するか、または営業秘密として適切に管理す

ることによって、会社に帰属する資産であることを明確にしておかないと、開発成果は簡単に社外に流出してしまう状態に置かれてしまうことになるのです。

③特許侵害のリスク

第三に、新たに開発した製品を市場に投入する際には、他社の特許に抵触する可能性を考慮しておく必要があるということがポイントになります。現実問題としては、新製品を投入する際には特許侵害のリスクを完全に排除するのは容易でなく、このリスクはある程度負担していかざるを得ないので、会社としてそのリスクをどの程度認識して対策を施しているかについては確認しておくことが望ましいでしょう。

最後に、さらに問題が大きいと考えられるケースを紹介しておきましょう。

Z社の事例

新製品の開発に積極的なZ社は、開発した製品の特

徴となる部分をしっかりと拾い上げて特許出願し、今では多くの特許権を保有することとなっています。ただし、それらの特許権の名義は、Z社ではなくZ社の社長個人となっていました。

Z社のユニークな製品群に注目したY銀行は、Z社の開発した製品が特許で保護されていることを確認し、将来的にも他社が参入することは困難であろうと評価したことから、運転資金や新製品の開発資金を対象に融資を実行することになりました。その後、Z社の初期の製品はヒットして事業は順調に推移していたものの、ある大型の製品開発が頓挫して資金繰りが急速に悪化してしまいました。

融資の回収を図りたいY銀行は、ヒットしている製品の販売に事業を絞り込み、製品開発部門を大幅に縮小する再建計画を提案しました。ところが、これに反発したZ社の社長は新会社を設立して実質的に事業を移管し、Z社を事実上休眠状態に置

いてしまったのです。事業に必要な特許権はZ社のものとはなっていないため、新会社で事業を進めることに特に障害はなく、Y銀行の融資回収は非常に難しい状態となってしまいました。

融資先が事業活動で得た資金や銀行から借り入れた資金で不動産投資を行えば、取得した不動産を融資先の会社名義で登記するのは当然のことであると思います。このことは研究開発や製品開発についても同様であり、会社の資金を投下した成果物を社長個人名義の権利とすることは望ましいことではありません。

会社にとって重要な資産である特許の権利者を確認するということは、融資先の特許に注目することが必要な最も基本的な理由であるといえるでしょう。

それでは、特許とはどのようなものなのか、融資先の特許について具体的にどのような点に注目していけばよいのか、次回から詳しくみていくことにしましょう。