特許のOpen&Close戦略

― 日本産業再興へ ―

2022.10.12

RYUKA
with Free Vision

1
RYUKAについて



AGENDA

1 RYUKAについて

2 特許はフランチャイズ展開を支援する

3 Open & Close戦略

会社概要

RYUKA国際特許事務所

- 日本弁理士36名／中国弁理士1名

RYUKA米国法律事務所

- 米国弁護士6名

主要顧客

（日本企業様は外国出願を含む2020年の代理件数順です）

	富士電機 HONDA SoftBank YOKOGAWA Nikon
	intel IBM MARVELL
	SAMSUNG 三星電機 LG Chem
	HUAWEI Baidu 百科 Alibaba

事業内容

権利化（出願・中間応答）：７割

知財コンサルテーション：　３割

- ◆ 特許ビジュアライゼーション（ブレストによる特許網構築）
- ◆ 特許の買収交渉

  過去：　日本　　→　米国、韓国

  現在：　韓国、米国　→　中国
- ◆ 標準規格特許の評価：特許プールとは
- ◆ 買収先企業の特許評価

2
特許はフランチャイズ展開を支援する



特許はフランチャイズ展開を支援する

フランチャイズ展開に消極的な理由



・ノウハウの流出
・ライバルを育てる

真似できない「何か」が必要

いきなり！ステーキの成功事例

コアのビジネスモデルを特許で保護
フランチャイズ契約により事業拡大を加速

2013年
1号店

→

2019年
約**400**店舗！

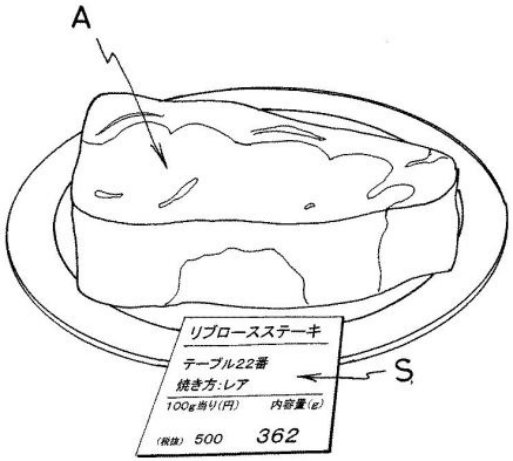
チェーン店
史上最速ペース

※出典：東洋経済オンライン

いきなり！ステーキのビジネスモデル特許

特許第5946491号（請求項1の概要）

お客様を立食形式のテーブルに案内し、
お客様からステーキの量を伺い、
伺ったステーキの量を肉のブロックからカットし、
カットした肉を焼き、
焼いた肉をお客様のテーブルまで運ぶステーキの
提供方法を実施するステーキの提供システムであって、
お客様を案内したテーブル番号が記載された札と、
お客様の要望に応じてカットした肉を計量する計量機と、（中略）
計量機が計量した肉の量と札に記載されたテーブル番号を
記載したシールを出力する（中略）ステーキの提供システム。



コア領域を守れれば、協業戦略で事業拡大を加速できる

3
Open & Close戦略



協業方法はフランチャイズに限られない Open & Close戦略

Open & Close 戦略とは？

Open領域で協業者を集め、Close領域（コア領域）で利益を得る。

intel	Qualcomm	Apple	Google
CPU等 （周辺を協業者に委ねる）	4G, 5G チップ等 総売上4.8兆円 （2021）	iPhone （製造を協業者に委ねる）	Android （製造は自由）

フランチャイズと同じ → 全日本展開、全世界展開が容易

Intel の Open & Close戦略（公開情報より）

1

PCIバスにより、HD、メモリのI/Fを標準化（モジュール化）

→ HD, メモリの競争を促して **低価格化**

2

台湾企業にマザーボードの製造方法（配置・配線規格）を公開

→ 多くの台湾企業が参入

→ マザーボードが低価格化

→ **CPUの価格を維持しつつ、PCを低価格化**

（＝利益をCPUに集中させる）

規格だけでなく設計・製造・検査の方法まで公開して、
協業者（間の競争）を支援した。

Qualcomm の Open & Close戦略

1. 通信チップの設計（コア）に集中
   特許権で保護：欧州、日本のW-CDMAも抑える

2. 基地局、携帯電話事業を売却
   → **特許のクロスライセンスを不要に** する

3. 携帯内部のインターフェースを公開（モジュール化）
   → 誰でも作れる → 低価格化 → **市場拡大**

4. 通信チップの販売と、ライセンスにより収益を上げる
   ・**特許所有者を買収** LTE, Wi-fi

コア領域への集中は、特許戦略上も有利

Close領域で、特許権者を買収するのはなぜか？

1

Close領域の守りを固める

他の方法がある特許の価値：　他の方法との差分
他の方法がない場合：　　価格決定力を得る

2

総ライセンスコスト：　所有者の数に比例する

∵ 特許権者ごとに、ライセンス／訴訟が必要

Closeされる領域で、特許が価値を生み、
特許投資のExit（金銭化）もしやすい

RYUKA
with Free Vision

Apple の Open & Close戦略

1

Open領域

- 部品と製品の製造
- 音楽、アプリ、映画
- これらの販売と、製造を強力に支援

  cf.　三洋電機、ソニー

2

Close領域（互換品排除）

- iOSとのインターフェース
- 外部インターフェース特許

  → 画面操作（パン、ピッチ）、Lightingコネクタ
- 契約 → Apple Storeでの販売、アプリ課金

コア領域とインターフェースを特許で抑える

製造が利益の源泉とは限らない

Appleは何も製造せず、iPhoneで**5割**以上の粗利を得る。



（日経新聞2022/10/6より）

コア領域を守れれば、
Open戦略(協業戦略)で
事業拡大を加速できる
（Open & Close戦略）

Open & Close戦略のエッセンス

◆ Close：コア領域と、その外部インターフェースを守る
◆ Open：コア以外をOpenにして参加させ、競争させ、価格を下げる。
（完成品を販売しないことで、特許クロスライセンスを避けてコアを守る）

↓

（Open領域内のインターフェースも規格化して更に競争を促進する）
必要なら他社と協議体を作り共同で規格化する。

コア領域の価格を維持することで、完成品販売に近い利益を得る。	完成品の価格が下がれば自グループの販売数が増える	契約により規格逸脱に（協議体の）承認を必要とする。互換性を担保し普及（との名目）
↓	↓	↓
利益をコアにShift	コアの売上増加	次世代の規格を支配

Open & Closeの重要性

米国で急成長した企業は、殆どOpen & Close

Microsoft	intel	cisco	Adobe
PC（IBM） →OSに集中	PCの設計 を公開	ルータのOEM提供 →機能UP権を支配	PDFリーダー を公開

Qualcomm	Apple	Google
通信CPUの R&Dに特化	プラットフォーム の提供と支配	Android

経営の選択と集中　→　パートナーとの協業で事業を加速

コア領域は変化する

旧Qualcom型

基地局＋携帯電話 ➡ 新コア 通信技術に集中 ➡ ライセンス

現Qualcom型

技術コア ➡ 普及（標準規格化） ➡ 進化した新技術が必要な 新コア 規格を作る影響力

Apple型

技術コア（iOS,SDK） ➡ 普及（Open規格化） ➡ 新コア ブランド、音楽、アプリ、映画

Google型

技術コア ➡ 普及（Open規格化） ➡ 新コア データ掌握 ➡ 新サービス（Ai進化と、個別最適化）

Dolby型

技術コア ➡ 普及／ブランド付記 ➡ 新コア ブランド力 ➡ 新技術

コア領域の変化を、予め特許戦略 & 事業戦略に織り込む

Open & Close戦略の演習
DVD 事例 での仮説検討

かつて日本企業は世界の殆どの市場を握る

2000件を超える特許網（必須特許の90%以上）

部品から完成品までできるだけ自社で作る垂直統合型

大量普及時に4,5年で韓国、台湾、中国に完敗

しかしレーザー部品とDVD材料では、いまも高いシェアを握る。

どうすればDVD販売による 利益を守ることができただろうか？

Open & Close戦略の演習
DVD 事例 での仮説検討

例えば下記の戦略を採っていたら、いまどうなっていただろう？

- レーザー部品（コア領域）をユニット化し入出力規格を作る。
  他のレーザー技術保有者を買収／グループ化して特許を強化する。
- 他の領域内の相互接続も規格化する。
- コア領域と規格を特許で抑える（必ず技術メリットがあるので容易）
- コア領域以外をOpenにし、規格逸脱禁止と特許公開を求める（契約）
- コア領域以外の製造を支援してコストを下げ、普及を図る。
- 完成品から撤退してクロスライセンスを避ける（旧Qualcomm型）
- レーザーユニットのブランド付記を求める（Intel, Dolby型）
- レーザー部品の性能を高め続け、それを必要とする新DVDの規格を作り続ける。
  （現Qualcomm型）

Open & Close戦略の為の特許調査と出願

1. 特許調査により、将来に渡り自社が強さを維持する領域（A)と、
   他社が強い領域(B,D)を調べる。
2. 何をOpenにすることで、規格への契約(C)と、他社のOpen化（D)を
   図るか戦略を立てる。
3. 戦略実現に必要な、初期パートナー(B)を見定める。
4. 戦略に沿って特許出願する（コア保護、規格支配、相互Open化）

	Close領域 （将来も守れる領域）	**Open領域 （将来は守れない領域）**
自社が強い領域	（A）特許で保護し、 革新を続ける	（C）参入を促し、 規格への契約に持ち込む
他者が強い領域	（B）手を組む （部品購入、共同体）	（D）標準化により利益を 奪う（**下請けの現代版** ）

Open & Close領域を定めた後の特許戦略

1

コア領域の特許：独占を守る

権利の広さ、不変的な重要性、訴訟での強さが大切

2

境界の特許

① Open部分の規格を抑える特許

他社からもOpenにさせる：標準規格化

改編を禁じる（個別の進化を防ぐ）

② Open部分を、競合グループに使わせないための特許

Lightningケーブル：エコシステムの囲い込み（もろ刃の剣）

3

Open領域の特許

① Give により参加（Take）を実現する為の特許（初期に大切）

コア領域の特許より短命、狭範囲でもよい。

契約に特許ライセンスを含めることで合法的に実施を制限する。

Open & Close戦略と、他の戦略の比較

		情報の利用方法	
		Open	Close
発明の利用	Open	情報公開（自由実施） 昔IBMが積極的だった技報の公開など	Open & Close契約
	Close	特許（独占）	秘密保持 本当に隠せる場合 特許の迂回容易な場合 （特許業界の功罪）

秘密保持のリスク:
本当に秘密を守れるか？

中国、韓国への転職

東芝:　　NAND Flashメモリ

新日鐵住金:　電磁鋼板

秘密漏洩に対する、Open & Close の遷移戦略　が必要

テスラ

中国への工場進出により技術流出する可能性を当然見込んでいたはず。

➡ 販売数と時価総額の向上による、製造投資のスケールメリット
（ギガ・キャスティング・モールドなど）で差別化

Open & Close戦略：
テスラが特許を公開したのはなぜか？

◆ 2014年に特許を公開

しかしその後に出願件数は増加している。なぜか？

◆ 2022年にソフトウエア・ソースコードを公開

電気自動車の製造を促し、部品と充電インフラの発達を加速する
マーケットを、ガソリン車から奪う（Intel型）

部品コストを下げ、利益をシフトさせる（Intel、Qualcomm型）

ソフトウエアの進歩を加速する（Google、Android型）
特許の「誠実な利用」と「権利の非行使」を促進する

コア領域を、ブランド、製造投資規模（ギガキャスティングなど）、
自動運転ソフト、運転データなどにシフトする（だろう）

シリコンバレーのベンチャーと、日本ベンチャーの相違

	目標				
	事業領域	市場	パートナー	資金調達	最終目標
日本	要素技術 →完成品 →販売 →サービス	国内	後で考える	お金を得る	利益増加 (or 公開)
シリコンバレー	コア領域 狭い！*	世界	初めから探す	パートナー構築の一環	事業売却 (or 公開)

*例　ロボットコントローラのプログラミング画面
携帯の移動履歴を記録するモジュール
3Dの医療用エコー（各国での医療機器認証はベンチャーに困難）

シリコンバレーは、最初からOpen & Close志向

次回

- コア領域の作り方　：　将来のパラダイム変化に着目する。
- 特許による海外展開：　Open & Closeなら全世界！
- 特許による資本戦略：　大きな夢を描こう