

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
- 2 特許はフランチャイズ展開を支援する
- 3 Open & Close戦略

1

RYUKAについて



RYUKA国際特許事務所

◆ 日本弁理士33名／中国弁護士1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 
	 intel  IBM  MARVELL™
	 SAMSUNG 三星電機  LG Chem
	 HUAWEI  Bai 百度  Alibaba

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: 買収企業を開示しない
 - 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



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



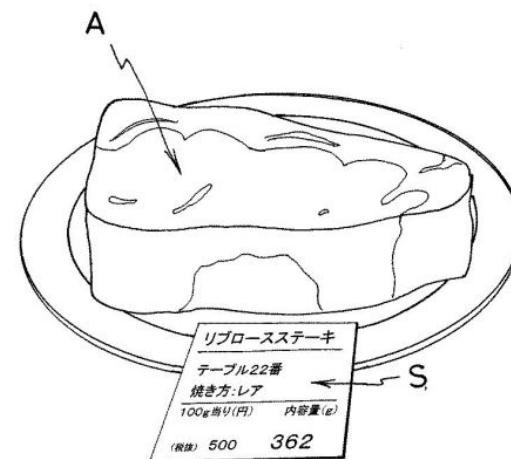
2019年
約**400**店舗！

チェーン店
史上最速ペース

※出典：東洋経済オンライン

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

10

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

CPU等
(周辺を協業者に
委ねる)

Qualcomm

4G, 5G チップ等
総売上4.8兆円
(2021)

 **Apple**

iPhone
(製造を協業者に
委ねる)

Google

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

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(利益シフト)

規格だけでなく設計・製造・検査の方法まで公開して支援した。

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、Exitもしやすい

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

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)

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

- ◆ 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。



完成品の価格が同じなら、完成品と同じ利益をコア領域で得られる



利益をコアにShift



完成品の価格が下がれば自グループの販売数が増える



コアの売上増加



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？



次世代の規格を支配

米国で急成長した企業は、殆どOpen & Close

 Microsoft PC (IBM) →OSに集中	 intel PCの設計 を公開	 CISCO ルータのOEM提供 →機能UP権を支配	 Adobe PDFリーダー を公開
 Qualcomm 通信CPUの R&Dに特化	 Apple プラットフォーム の提供と支配	 Google Android	

経営の集中と選択 → パートナーとの協業で事業を加速

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 → 進化した新技術が必要な規格を作る影響力
標準規格化

Apple型

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

Google型

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

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

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、いまで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？

例えば下記の戦略を採っていたら、いまどうなっていたらう？

- ◆ 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DVDの規格を作る。
(現Qualcomm型)

Open & Close戦略の演習(2)

ハイブリッド自動車での仮説検討

21

トヨタがHV特許を開放したが(2019～2030年)日本以外はEVに向かう。

仮に下記の戦略を採ったら、HVの存続期間はどうなっていたらだろうか？

- ◆ 当初からHVを Open & Close戦略の中に位置づける。
- ◆ HVコア領域 → EVコア領域を 遷移するコア領域として選定する。
- ◆ コア領域で特許を強化する。遷移後もコアとなり続ける領域を重視する。
- ◆ HVのOpen領域内で、HVの規格を支配する。
- ◆ コア領域外で主要国の(限られた)現地企業に強い事業機会を提供する。
- ◆ 現地企業(の保護)を中心として、各国の立法に働きかける。
必要ならOpen先を広げて立法で勝つことを優先する。
- ◆ 規格範囲を広げ、EVの規格支配力につなげる。

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)

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。

		情報の利用方法	
		Open	Close
発明の 利用	Open	情報公開(自由実施) 従来は盛んだった	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

秘密保持のリスク： 本当に秘密を守れるか？

25

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見込んでいるはず。
その場合の戦略は？ 何をコア領域とするのか？

Open & Close戦略： テスラが特許を公開したのはなぜか？

26

◆ 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年にソフトウェア・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)

ソフトウェ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、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

27

	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

- ◆ 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