



# 半導体知財シンポジウム2005

---

## 半導体製造装置・検査装置業界 米国企業にみる知財戦略とその活用

2005年1月26日

アンカー・ビジネス・システムズ(株)

代表取締役社長 永田隆一

[ryuichi.nagata@anchor-business.jp](mailto:ryuichi.nagata@anchor-business.jp)

TEL:03 - 5227 - 7081



## アウトライン

---

- 1) 知財・特許戦略で重要なこと
- 2) 知財の価値
- 3) 知財戦略は、事業戦略の一環
- 4) 知財は無形資産の一部
- 5) 知財のメリット
- 6) 知財のリスク
- 7) ABS『知ざい』マップ
- 8) まとめ



# 1) 知財・特許戦略で重要なこと 知財・特許の意義の変化

---

昔：同じ開発の無駄を省くため 開発者の権利を守るため

今：競争優位を維持するため 企業価値を把握するため

背景： 米国では、知財に関するSECへの報告が義務化  
欧州では、BSへの無形資産の記載が始まった  
活発な企業のM&Aやベンチャー・キャピタル投資  
2003年M&A：95兆円、11034社 W/W  
2003年VC投資残高 27兆円US、18兆円EC  
9700億円日本

(Ref:日本の会計制度は、知財の価値をまったく無視)



## 1) 知財・特許戦略で重要なこと

---

知的財産権とは、

昔：工業所有権(特許権・実用新案権・意匠権・商標権)  
著作権・営業秘密等は除外

今：知的財産権：特許権・実用新案権・意匠権・商標権・  
著作権・営業秘密等

Ref：知的財産基本法は、知的財産とは、発明、商標、  
著作物、営業秘密等と定義している



## 1) 知財・特許戦略で重要なこと

---

知的財産権で重要なこと

グローバルな競争社会で、実際に起きている事の学習

商業資本主義 産業資本主義 知財産主義

配慮すべき事・取るべき行動の整理と準備(紛争予防・解決)

もてる強みを活用する戦略的な行動(発明発掘・権利活用)

課題: マネジメント・レベルは、知財リテラシーが低い

エンジニア・知財部門は、ビジネス・リテラシーが低い



## 2) 知財の価値とは

---

### 事例

S社のDVDとP社のDVD 販売実勢価格 8%の差

S社はDVDを製造していない。P社がOEM供給

ブランド(商標権/知財)の価値は、8%

A社の半導体製造プロセスでの材料に関する特許係争

A社の顧客へ文書で特許侵害のノータイス(戦略1)

装置価格(ASP)の5%で和解

装置の部品の5% 装置の5% 装置を使用して生産

された生産財の5%(戦略2 プロセス特許への流れ)



## 2) 知財の価値とは

---

### 事例

B社の半導体回路設計に関する特許係争  
億円で和解。

明らかな物的証拠の刷り込み(乱数を利用したダミー回路)

C社の製造プロセス・ノウハウ

部品メーカーとの売買基本契約(Terms & Conditions)  
にて他社への販売を制限

D社の特許侵害裁判の準備

戦略的想定問答集の作成・ロール・プレイングによる準備



## 2) 知財の価値とは

---

### 事例

副社長：『わが社の最近の知財動向をレポートしてください』

知財担当役員：『素晴らしいです、昨年比、特許出願件数が、  
30%伸びています』

副社長：『あとで、君にバレンタイン・カードをもってよこさせる』

知財担当役員：『ありがとうございます』

バレンタイン・カードは、クビ(Fire)を伝えるレター





### 3) 知財戦略は、事業戦略の一環

---

経営戦略・事業戦略・マーケティング戦略  
市場戦略(市場サイズ・ライフサイクル・競合戦略)  
開発・製品・サービス戦略

Strategy Direct, Containment, In-Direct, Divisional

Flow Analysis Assumption Objectives・Goal  
Strategy Tactics

Story NEEDS BENEFIT FEATURE PROOF



## 事業戦略 マーケティングとは

---

1) マーケティングとは、製品を売る技術

2) ピーター・ドラッカー

マーケティングの目的は、販売部門や販売活動を不必要にすること。  
市場や顧客について充分理解し、市場や顧客に合った製品やサービスが  
自然に売れるようにすること。

究極のマーケティングとは、製品やサービスを購入しようと思う顧客や市場を  
創造すること。

3) 米国マーケティング協会

マーケティングとは、市場・顧客と企業の目的を満たす交換を、  
生み出す為に、アイデア・製品・サービスの考案をして、価格設定、  
プロモーション、そして流通にいたるまでを、計画し実行するプロセスである。



# マーケティングを構成する要素 4つのPとCがみ合った時、交換がはじまる

## 4つのP

Product 製品

性能・デザイン・ブランド・保証

Price 価格

標準価格・割引・支払い期限

Place 流通

チャンネル・在庫・品揃え

Promotion プロモーション

販売促進・広告・販売要員

## 4つのC

顧客のソリューション

顧客コスト

利便性

コミュニケーション

青字は知財戦略が必要



## マーケティングの責任

---

### マーケティングは、需要管理に責任を負う

**マイナス需要:** 顧客が製品をさけている

**ゼロ需要:** 製品が認知されていないか、顧客が関心を示さない

**潜在的な需要:** 既存の製品では満たされないが、強いニーズのある需要

**低減需要**

**フル需要**

**不規則需要**



# マーケティングのフロー

## 1) 価値の選択

顧客の分析
市場の選択と集中
価値ポジショニング

## 2) 価値の提供

製品・サービス開発
価格設定
資材調達・製造

## 3) 価値の伝達

販売体制
販売網整備
販売促進・広告

(戦略的マーケティング)

( ← 戦術的マーケティング → )

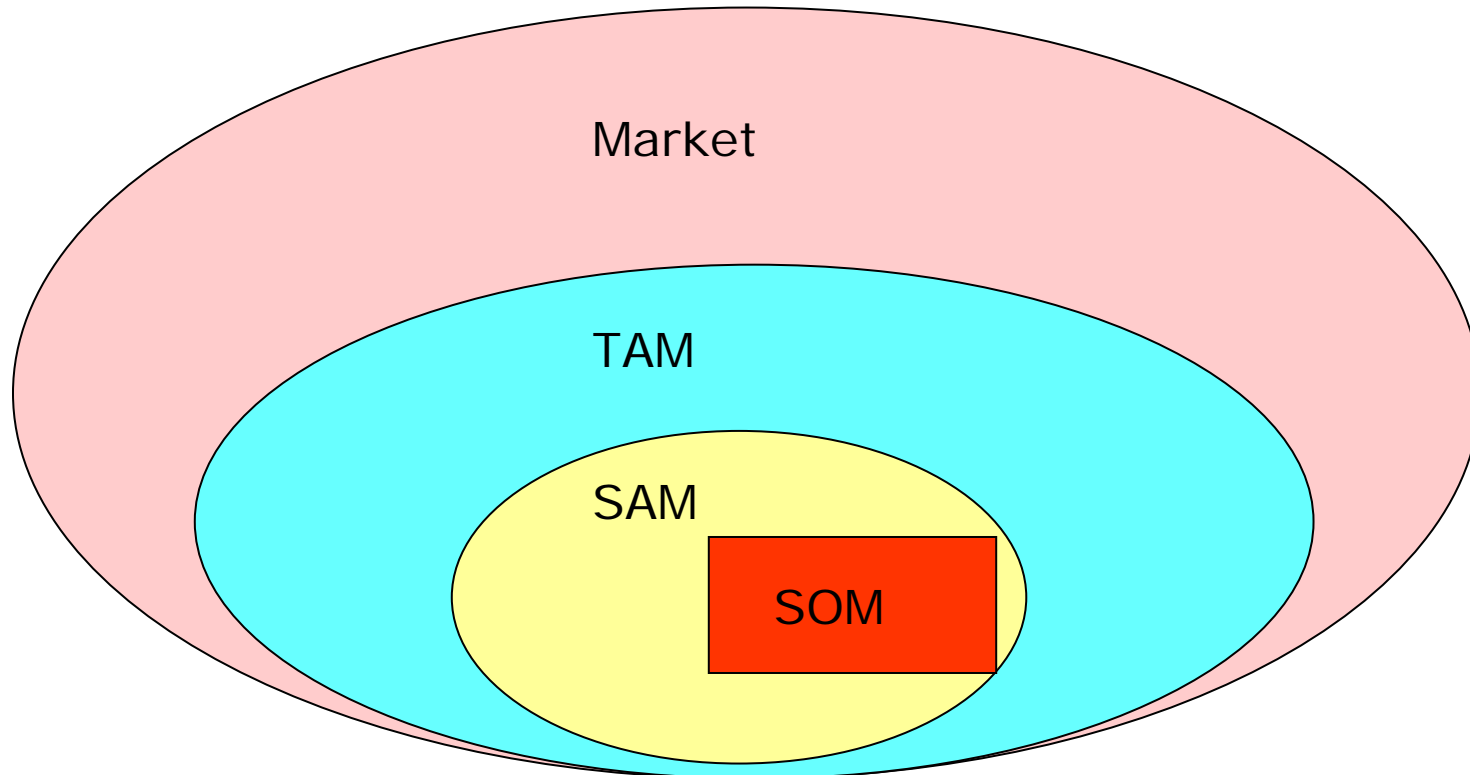


# 市場の捉え方・フードチェーン

**TAM: Total available market**

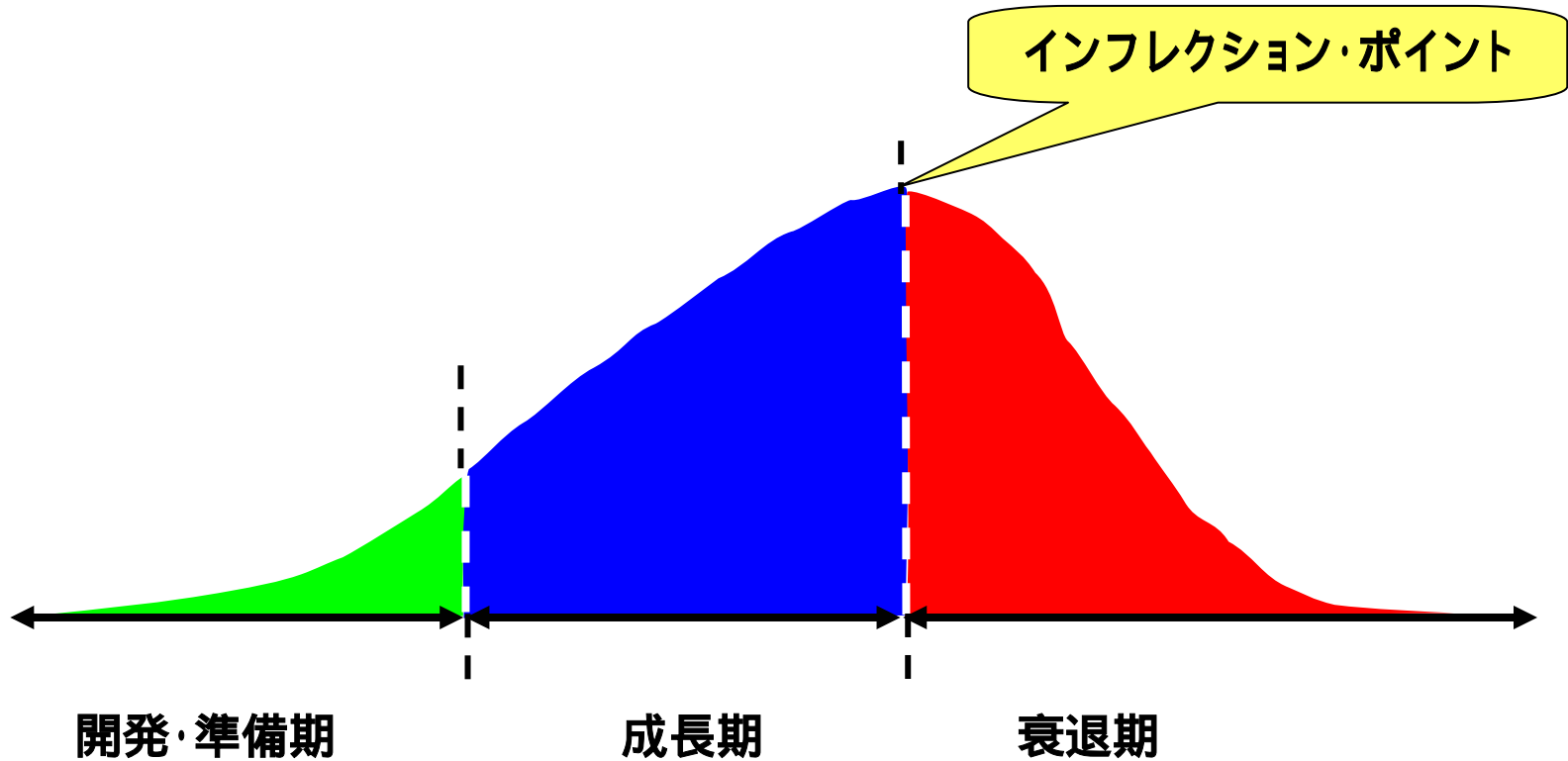
**SAM: Served available market**

**SOM: Share of Market**



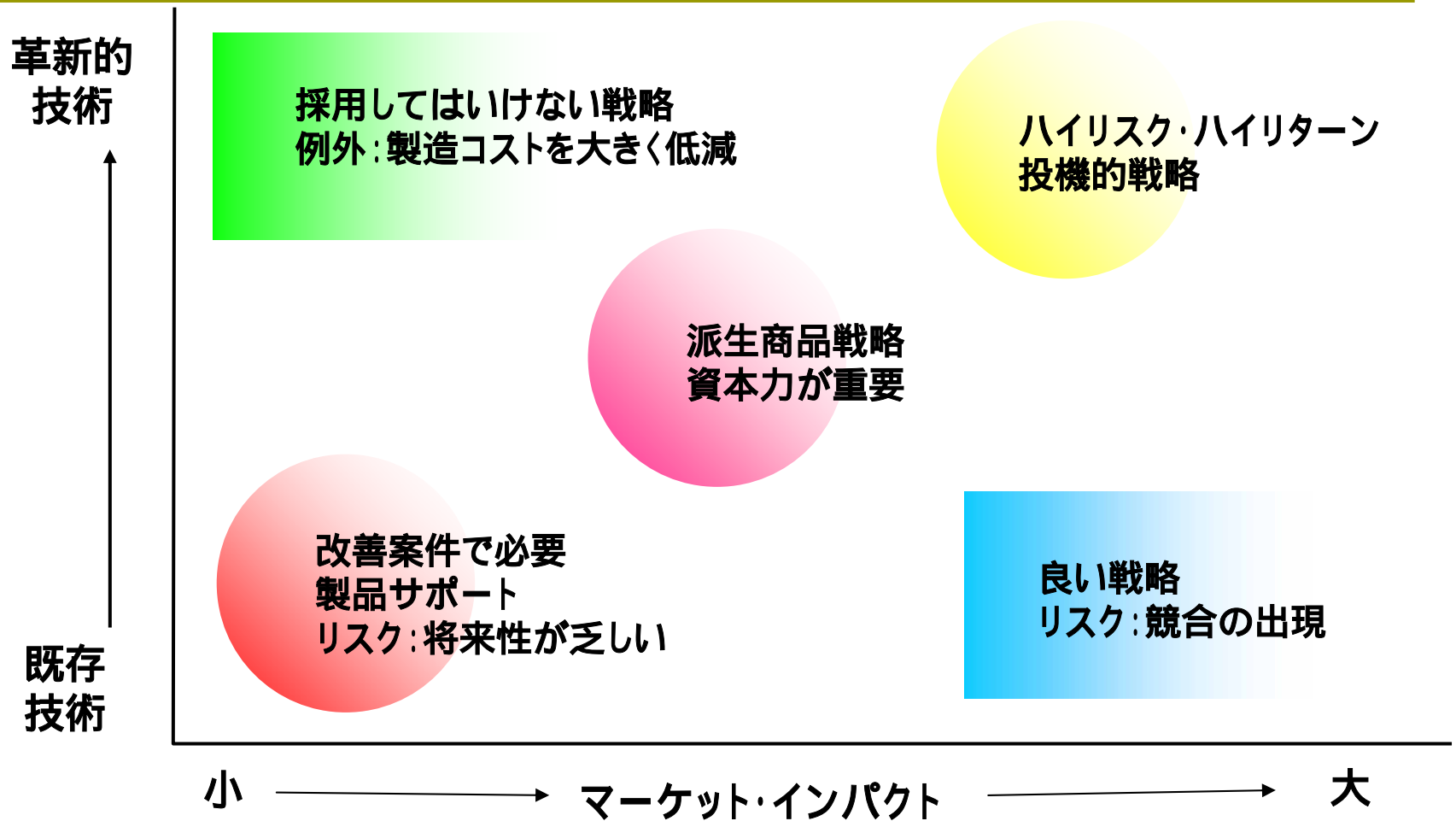


# ライフ・サイクル・サイエンス





# 事業戦略・製品戦略ポートフォリオ







## 4) 知財は無形資産の一部

---

### 無形資産の分類

- A . 組織・経営陣・社員
- B . 地域・顧客・サプライヤー
- C . 知的財産
  - 1 . 特許・実用新案・意匠・商標・著作権
  - 2 . ブランド
  - 3 . ノウハウ



## 4) 知財は無形資産の一部

---

### 知的財産の評価

#### A. 経済的・会計的価値

コスト・アプローチ法

マーケット・アプローチ法

インカム・アプローチ法 (例: DCFディスカウント・キャッシュ・フロー)

#### B. 技術的価値

課題解決 (コスト低減、性能向上、侵害監視の容易化)

#### C. 法務的価値

権利の及ぶ範囲



## 5) 米国企業 知財のメリット

---

- 競争優位の継続的な維持
- 利益の拡大 基本特許を重視(日本は応用特許が多い)
- 企業価値の向上
- 他社へのライセンス供与で、知財が利益を生む
- 他社からの模倣のリスク・ヘッジ
- 競合の製品戦略を攻撃

上記が、他の方法で達成されているか、目的でない場合

1. 営業秘密等のノウハウで固める
2. 取引基本契約(Ts & Cs)



## 6) 米国企業 知財のリスク

---

パテント・マフィア:米国の300人に一人の割合の弁護士

米国:軍人170万人、弁護士100万人、内特許弁護士1.6万人  
(日本 知財関係弁護士(弁理士登録) 300人)

米国では、弁護士が係争を創るともいわれている

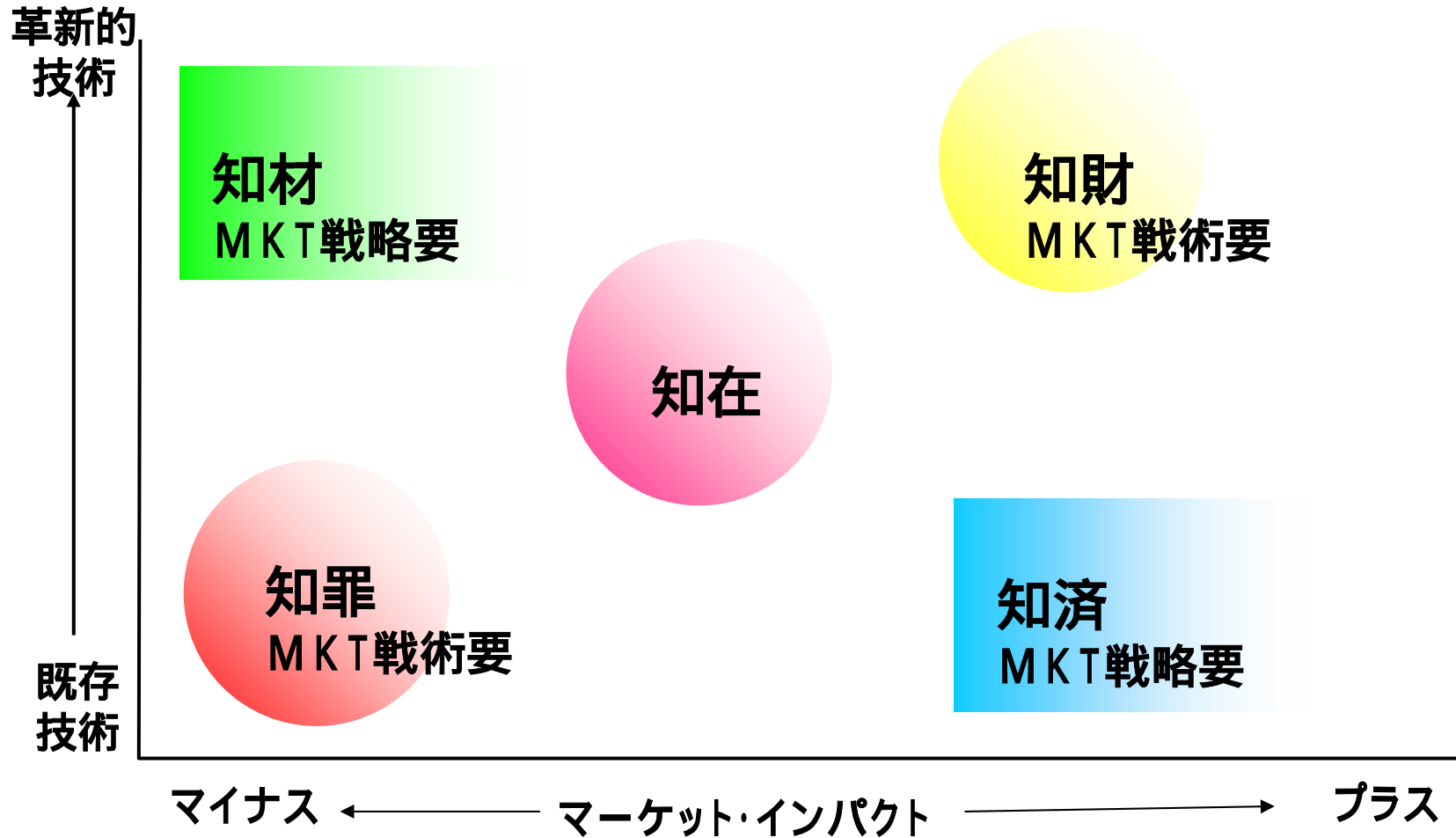
アウトロー:ブラック・マーケット

独占禁止法による知財権の無力化のリスク

BPO: アウトソースによる知財流失のリスク



# 7) ABS 『知ざい』マップ





8) まとめ 『親父の小言』(相馬藩 大聖寺)を引用して

---

火事は覚悟しておけ: 知財権の侵害レター、模倣

何事も身分相応にしる: 事業計画・規模にあった知財戦略

子のいう事八九聞くな: 優秀だが近視眼的なエンジニアの意見  
は、戦略的な方向へと導く

産前産後は大切にしろ: 開発中・発売時期の知財戦略の配慮は  
特に大切



8) まとめ 『親父の小言』(相馬藩 大聖寺)を引用して

---

病気は仰山にしる: 知財権の侵害への対応は十分に

怪我と災いは恥とおもえ: 知財権は、事前の準備と対応が重要

水はたやさぬようにしる: 新鮮で新しい情報、考え方等が  
継続して入ってくる環境を整える  
アウトソースも有効 例: ABS

ご清聴ありがとうございました



## アンカー・ビジネス・システムズ(株)

### 事業分野

IT 半導体 半導体(製造・検査)装置  
医薬品 医療機器業界

### 事業内容

コンサルティング: マーケティング、ファイナンス  
事業戦略立案、顧客開拓、技術開発  
半導体製造装置開発・販売、e-Business  
代理店: プリチストン、堀場製作所、理研計器  
地方自治体・経済産業省・NEDO: 技術委員、  
大学・研究機関: MOTアドバイザー委員  
特許庁アドバイザー・スタッフ



新宿区神楽坂3 - 1 - 17 ハイポイントビル  
電話: 03 - 5227 - 7081

[ryuichi.nagata@anchor-business.jp](mailto:ryuichi.nagata@anchor-business.jp)