

経営に役立つ知財戦略

--なぜ、与益主義のシステムを提案するのか--¹⁾

青山学院大学大学院ビジネス法務専攻教授 菊池 純一

はじめに

知的財産は、見えざる経営資源である。この経営資源を戦略的に経営のコアに位置づけ見えるようにするには、いくつかの論理的ステップにもとづいて、経営のグランド・デザインを再編成する必要がある。あえて、「再編成」ということばを選んだのは、少なくとも、この15年近くは、知的財産が重要であるという指針が貫かれてきたと考えるからである。しかし、それは、当然のごとく初期のものとは異なっている。となると、次の15年を構想するバックキャスト型の指針が必要になる。

見えざる「もの」の基盤は、法制度の体系である。少し長期的に俯瞰すると、法の射程は拡大したといえる。さらに、立法に係るいくつかの歴史的記録資料を取り寄せて、リバースエンジニア的な思考をもって対陣してみると、例えば、60数年前における法制度に基づいた知財戦略に係る事柄についても、意外な欠陥を発見することもある²⁾。その点も踏まえて、知財戦略を「再編成」するということばを選んでいるのである。表題の

「経営に役立つ知財戦略」というのは、「自らのフラッグ・シップを示すことができる知財を統括することによって、その受益、つまり、受けるべき利益を増大させる」という基本理念に基づいている。その知財戦略の成果は、時には、利益相反の環境の中であって、自らの強い権利主張の道具として、具体化することもある。この小論で提案したいことは、そのような方向に偏重した知財戦略ではない。

すくなくとも、経営に役立つ知財戦略の要件として必要なことは、受益主義ではないと考える。受益主義は、知財を経営資源のコアに配置しなくても成り立つからである。知財を経営資源のコアにするのであれば、受益ではなく、「知財の与益、つまり、与えるべき利益と用役を増大させる」ということを基本理念に据える必要があると考える。この与益主義というのは、公益という曖昧なことばに協賛せよというものではない。明確なフラッグ・シップの下、責任を持ってということである。そして、与益から生じる受益を最適にするための戦略というのが、この小論の表題に掲げた「経営に役立つ知財戦略」なのである。

1) この小論は、アウトカム・ロジック（つまり、与益の論理）に基づいている。したがって、与益（与えるべき利益あるいは用役）の考え方を経営の中に取り込む意思がない会社等にとっては、全く役に立たない内容である。知的財産は、社会に多様なイノベーションをもたらすがゆえに、その統括権を行使する者に対して、所定の「受益」（受けるべき利益あるいは用役）をもたらすというのがこれまでのロジックであった。しかし、その「受益」は、事前に計画された与益、つまり、管理可能な与益の一部が特定の主体（会社等）に還元されることによって、発現するものであるといえる。したがって、与益を明確に経営戦略の中に組み入れてこなかった会社等の経営判断は、「受益」の変化に対して、早晩、何らかの脆弱性を露呈することになる。

昨今の経済環境は、インカム・ロジックではなく、アウトカム・ロジックに基づく経営を必要としているのであって、知財戦略システムを再編成することは、必須のことであると考ええる。

2) 菊池純一、川上正隆、村上恭一、「立法の視点から見た1946年エドワーズ報告書とカイク氏試案の特許権」、日本知財学会学術研究発表会、インテンシブセッション、1B5、2009年6月。現行独禁法第21条の立案時点の前段階において、どのようなロジックが展開されていたのかをまとめたものである。詳細は、菊池純一、「1946年エドワーズ報告書とカイク氏試案における知財の法益～なぜゆえに、日本の独禁法に「特許」という用語が挿入され残ったのか～」、青山学院大学法学会、青山法学論集、第51巻、第1-2号、2009年。

1. 知財クリニックの視点から

5年ほど前から、知財クリニックという知的財産の病院を運営している³⁾。知的財産を保護することは、一つのステップにすぎない。積極的に活用することも、重要なステップである。しかし、知的財産を健康にするということが、もう一つの基本ステップであるというはあまり知られていない。そこで、知的財産についての法的諸要件を熟知し、その持ち主に戦略的なアドバイスが与えられる専門家を大学院で育てることにした。この専門家を知財クリニックドクターと呼ぶ。知財クリニックドクターは、会社や大学などの知的財産を総合的に診断し、将来、起こり得るリスクの予想（病気の予防）や、無駄な資産の切り捨て（手術）、眠っている知的財産を上手に活かす方法のアドバイス（健康法の指導）を行う。さらに、知財の移植・不妊治療・助産（発明のアーリーステージからのサポート）、知財リハビリ（処方・処置の予後管理、知財テロ対策）、知財テストベツト構築（起業、コンソーシアム編成など）、紛争処理（利益相反、係争案件への対応）など色々ある。

少し、紹介しよう。まず、「ダイヤモンドの研究コンソーシアム」である。青山学院大学では、正真正銘の直径4センチほどの極めて薄いダイヤモンドを作っている。まさに、知財の都市鉱山である。そのダイヤモンドは宝石として、例えば、大きなオリンピック・メダルにでも使えそうである。しかし、考えていることは、細い針にしたり、小さな舟にしたり、小さなコンピュータにすることである。発明者と一緒に考えた色々な夢を育てているのである。この他にも、知財の都市鉱山がある。例えば、「高速フォトクロミックスという物質」である。特定の光を高速で吸収してしまう。だから色が瞬時に変化する。サングラスには便利である。アク

セサリー、広告ディスプレイ、Tシャツ、カーテンなどなどから始めて、センサー分野まで利用先は広い。それゆえ、分子設計の領域は面白い。工夫をすると、個人情報の保護にも使える。知財クリニックは、研究開発現場のアーリーステージに入り込んで、その知財を健康な状態で使うために必要な助言をする。利用関係の世界を安定させるのである。

菊池（2009.5、特許ニュース）でも紹介したところであるが、知財の患者は多様である⁴⁾。

例えば、プロダクトマークを使うため、商標の国際出願したことを発端として、ついには、国際的な振り込め詐欺に引っかかってしまった会社がある。珍しいケースではない、知財テロの対策を考えておかないと大変なコストを払うことになる⁵⁾。そのようなケースに対しては、知財クリニックでは、知財の防災訓練をお勧めしている。

また、次のようなケースもあった。「親会社のA社ブランドで販売している商品Dに使っていると宣伝広告してしまった特許発明Bが使われていなかった。調べてみたら、なんと、ライセンス契約している知財Cも使われていなかった。」このような話である。知財の病気にも、伝染病がある。したがって、何もしないで放置しておく、A社ブランドが崩壊してしまうのである。このような伝染病をなくすことは、現行の制度では、知的財産の法益保護の対象ではない。しかし、知財は結合管理の論理に基づいて、主体と客体と図式が組み合わされて、利用関係が成り立っている。知財のサプライチェーンのみならず、人材サービスや物流の連鎖との係わりを単純には切り離せないとするれば、何らかの対策が必要になる。知財クリニックでは、知財の連鎖構造の中に生まれた不備な箇所を見つけて、トリアージ（triage緊急性に基づく処置）を施している⁶⁾。

3) 知財クリニックは、組織運営に必要な不可欠な知財を健康に保つために、リスクマネジメントの観点から、種々の提言、勧告、処方を行う。開設されてから5年が経過し、約200症例に対処してきている。

4) 菊池純一、「知財クリニックの運営と人材教育」、特許ニュース、(財)経済産業調査会、2009年5月号。

5) 商標法の保護法益は、訴訟ケースを見る限り、田村教授（2007）が指摘するように出所識別機能に係る利益相反が根幹である。しかし、訴訟ケースに至らない現場が晒されるリスクは、自業自得の色彩もあるが、出所識別機能という保護法益が求める情報開示から発しているものであり、むしろ、彼たちが商標制度に求めたことは、品質保証機能にある。参考まで、田村善之、「商標法の保護法益」、第二東京弁護士会知的財産権法研究会編、『新商標法の論点』、商事法務、2007年。

6) 知財に係るトリアージの作業をどのように行うかは、未だ、確立はしていない。しかし、単一の組織から見た場合、知財の多くは、アウトソーシングの状態におかれている。それゆえ、まずは、知財の重層化マップを作ることが先決である。その上で、特定の知財に固有なリスクを類型化し、その各部分の緊急性に応じ、それらの一つ一つの固有リスクを軽減するのが良いと考えている。

2. 知財戦略システムを提案する前に

知財クリニックの症例を分析してみると、病気になる原因に一定のパターンがあることがわかる。むろん、200ケース程度の経験に過ぎないから、偏りがあるとは思う。

病気になる原因の第11位から22位までは、次のようなことである。

- ・過去からのしがらみ(利用慣行)をそのままに放置してきた
- ・著作者の権利主張が強すぎた
- ・営業秘密はノウハウと同じであると考えていた
- ・技術の国外流失となることを望まないのにその対応をしなかった
- ・空の権利を購入してしまった
- ・財産が盗まれていたことを知らなかった
- ・著作権を侵害した行為をつづけていることを知らなかった
- ・高度な情報スキルを必要とすることを知らなかった
- ・極めて安価な金額で重要発明を売却してしまった
- ・相続の対象になっていることを知った
- ・共同研究の相手が倒産した
- ・事業撤退をするので知財を処分したかった

そのような原因の背景として、三つのことが考えられる。まず、知財の病気を早い段階に治してくれる専門家がいなかったことである。知的財産に係る権利主張が強すぎる。そして、特許発明、論文著作に偏って知的な財産を掻き集めているのである。

病気になる原因の第6位から10位までは、すこし、様相が異なる。

- ・自らの財産を大切に育てるための方法、手順を知らなかった
- ・大手企業から注目されていることを初めて知った

- ・連携に参画する仲間の範囲が狭かった
- ・ビジネスモデルの基盤が不安定であった
- ・商標の価値が業務信用によって増えることを知らなかった

原因の背景として、主たるものをあげるのであれば、研究成果が広く検索されるようになったということである。つまり、極めて便利な情報検索技術が普及したが、情報開示制度が求める自己責任を果たし得ない環境に晒されているのである。特許発明に係る組織的活動に限定してみれば、研究開発を進めるには連携せざるを得なくなった。そして、研究分野の拠点がグローバル(全球的)になったのである。そのような状況に知財戦略が対応できていないのであろう。

病気になる原因の上位、第1位から第5位までは、次のようなことである。

- ・契約書等のひな型が旧態以前のもので、専門家に相談する機会がなかった
- ・特定の知財に目がいってしまい、周りの知財を結合することができなかった
- ・不必要な範囲で、秘密保持契約を交わしていた
- ・特許発明のみでは、事業化が不可能であったことを知り得なかった
- ・研究テーマの内容自体が知財であることを知らなかった

その背景として、何らかのマネジメントに関する専門家の支援が必要になっているのである。その支援は、弁護士により可能なのか、弁理士なのか、あるいは、ソリューション業を売りものにする集団により可能なのかは不明である。しかし、会社等の組織内部には、必要とする支援の機能が育成されていないから、病気になる。多くの場合、知的財産に係る法制度を含めて周辺環境が大きく変わったにも関わらず、知財戦略を再編成する機会を取り逃がしているのである⁷⁾。

7) 「再編成への機会」をしっかりと掴むのは、容易なことではない。参考となる事例かどうかの判断は難しいところであるが、カーナビ技術の分野は再編成の機会を逃しつつあるといえる。例えば、技術課題項目(縦軸)と技術サプライチェーン項目(横軸)の特許マップを作成して、1985-1991年期と1985-1995年期を比較してみる。カーナビ技術は、基本課題の解決から出発し、約10年かけて空白域が埋められ、重層化が図られている。典型的なマイグレーション型の技術革新が展開されたといえる。そして、その重層化された知財の束は、現在、次々と公知化しつつある。これら公知化知財の用途開発は、再編成への機会を提供するはずである。可能であれば、10数年前に重層化された知財をコアにしてオープンイノベーションのスキームを構築するのが良いと考える。

例えば、戦略的対応が不在となる典型的なケースは、研究テーマ設定に係る経営に見られる。多くの場合、知財の保護プロセスから組織的対応が始まる。しかし、ここでは、戦略的対応からはほど遠いといわざるをえない。仮に、表現された著作を職務著作として扱い、発明された技術を職務発明として扱うとすれば、その対応は、組織的戦略の中間段階に過ぎない。それらの著作や発明に先立ち、完成保証などという大きな約束が担保されていない、知財のアーリーステージがある。当然のこと、中間段階の後には、後段が続く。利用する、しないという段階を越えたことが続くのである。つまり、特定の知財をどのように組織内部から捨て去るかという判断に係る戦略が後続するのである。そのようなプロセスを俯瞰した場合、研究テーマ自体は、営業秘密の要件を満たしているかは別の課題としても、創意と工夫の中心に存在する重要な知財の一つなのである。技術開発活動を主として担う研究者は、その研究テーマを一種のメタ・データとして扱い、新たな知財の束を創成する。そして、その知財の束は事前の与益を作り出す。とすれば、研究テーマのレベルからその与益を具体的に構想し、組織的にデザインする者たちを重用しても良いと考える⁸⁾。

知財クリニックの病例は、特定のパターンから発現している。その内の主なものを5項目ほど列挙してみる。

1. 契約に不備がある（研究開発の支援部署が弱い）
（デフォルト項目の存在、過去の慣行とのズレ、外部者の介入）
2. 知財の結合関係に「空白域」がある（研究開発の統括が弱い）
3. 将来の利用可能性（事前の与益、周辺環境の変化）が見えない
4. 知財のリスク（無効、廃棄、侵害、流出のリスク）を管理していない

5. 参照すべき事例が何かを知らない（知らされていない）

これらの各項目に処方する薬は、対処療法としては色々と考えられる。しかし、知財を健康な状態で使うということを制約として考えた場合、やはり、各項目の組み合わせも勘案した上でより体系的な投薬が必要になる。つまり、従来から用いてきた知財戦略システムを再編成することが求められているのである。

3. グランド・デザインの導入

経営に役立つ知財戦略とは、次の二つのことについて、明確に宣言されていることが望ましい。これからの章節では、一つのシステム・モデルを提案する。しかし、説明の分量も限られているので、トピック・イシューを絞って書くことにする。

1) 与益主義を基本指針とする

与益というのは、与えるべき利益と用益である。一つの知財パッケージは、多様な与益を作り出す。一つの与益は、多様な経営資源を作り出す。一つの経営資源は、多様な用途を作り出す。一つの用途は、多様な受益を作り出す。これが、与益の論理である。

2) フラッグ・シップ構想を明確にする

知財のフラッグ・シップ（統括権を行使できる知的財産の範囲）とは、短期的な利益動機に基づく知財の囲い込みではなく、長期的な発展動機に基づき知財パッケージを戦略的に重層化することである⁹⁾。

(1) 管理ステップと管理方式の提案

1) 管理ステップは複数になる。例えば、「知財パッケー

8) 「事前の与益」とは、知財の束を利用関係に供する前段階において、想定し得る将来の可能性のことである。例えば、近年になって消費者の手に供給されることになった自動車は、ハイブリッド技術を使っている。この技術の特許発明の特徴は、ガソリンエンジン技術、燃料電池技術の特許出願動向と比較することによって、見えてくる。1991年からハイブリッド技術の特許発明件数が増加する。そして、2004年には、その変化の方向が確定し、ハイブリッド技術は代替技術の軸となる。仮に、特許情報が経済の先行指標であるとすれば、ハイブリッド自動車は、数年後に実現する与益の構想に大きくかかわっていたことになる。地球環境の保全という課題は壮大な与益のメタファーである。ハイブリッド技術という知財を傾斜的に開発した企業は、明確に、バックキャスト型の知財戦略を推進したのであろう。

9) フラッグ・シップは知財に対する統括権を根拠とする。しかし、この「統括権」の概念はやや曖昧であり今後の検討が必要である。狭い範囲においては、特別法によって規律されている保護法益を基礎に置くことを期待するが、より広く考えれば、組織主体の存在価値に依拠することであるといえる。

ジ化」「与益の構想」「経営資源の編成」「利用関係の構築」という四つのステップである¹⁰⁾。

2) 管理方式も複数になる。例えば、「目標対応型の知財マネジメント」「特定の知財をコアにしたサプライチェーンの管理」「特定の分野に係る知財パッケージの編成」という三つの方式である。

(2) 目標対応型の知財マネジメント

1) 目標対応を定める。巨視的な目標と中間的な目標を組み合わせ層化する。例えば、「持続的経営(巨視的目標)」「知財の量産と質産の管理(中間的目標)」「与益の増進(巨視的目標)」「受益の増大(中間的目標)」という組み合わせである。むろん、巨視的目標と中間的目標が組み合わせられているのであれば、もっと身近な事柄を目標にして知財マネジメントを構築することができる¹¹⁾。

2) 目標を連携するために、複数のマネジメントを併用する。例えば、上記の目標を構成した場合、四種類の対応が必要になる。

a. 知財の適正評価

複数期間にわたって、特定の知財を定点評価することによって、戦略対応を補正し、最適な選択肢を得る。補正のための定点評価のインターバルは、二分の一期程度が望ましい。

b. 知財の創成管理

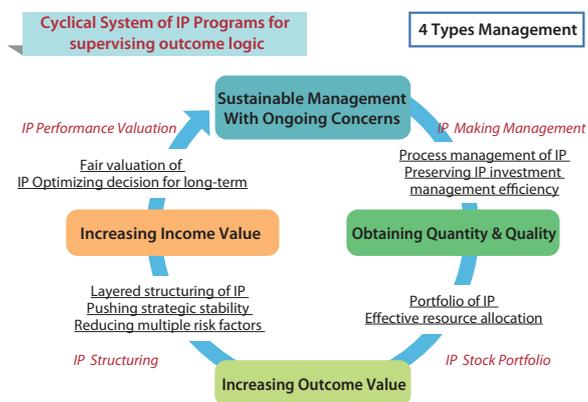
新しい知財の創成にかかる管理をアーリーステージの段階から組織的に行う。いくつかの事例をリファレンスとして準備することが望ましい。なお、アーリーステージの初期段階に知財マネジメントを明確にしない場合、その後の組織的リスクは大きくなる傾向がある。アウトカム(与益)に対する投資効率を判断指標とすることが望ましい。

c. 知財のストックポートフォリオ

自らが統括し得る「フラッグ・シップ知財」をコアにして、特定の知財パッケージを編成する。その際、作業手順として複雑になるのが、①複数の事前アウトカム(事前の与益)について具体的な内容を体系化しなければならない、②アウトソーシング状態におかれている社外の知財をどのように組み込むのかの判断を示さなければならない、この二点である。

d. 知財の重層化

経営資源の共通基盤は知財をベースにする。かつ、他部署との係わりにおいて、知財パッケージを管理単位とすることが望ましい。知財戦略を担当する部署は、全社的な視点からどのような知財パッケージを編成し、重層化し、活用するのか、これら経営判断に資するための情報を解析する必要がある。特に、会社の事業展開に係り、リスクマネジメントとアウトカムマネジメントを併存的に展開し、知財の稼働状態を最適な状態に保つことが求められる¹²⁾。



Source: Junichi Kikuchi, "Note on the Outcome logic for supervising the Open Innovation systemWhat is the ideal paradigm?", Chizai Base Forum 2009, MEXT program, at Aoyama Gakuin University, Tokyo, Jun 12th, 2009.

- 10) 管理ステップは、知財戦略の組織編成に係ることである。ステップ区分に基づいて人材配置を行ってしまうと管理方式に基づく業務の効率が低下することがある。ある会社のケースでは、管理方式をフルセットではなく部分的に導入して、管理ステップには一人のスーパーバイザーを配置して、プロセスを俯瞰するという編成が選択されている。
- 11) 目標をストラクチャリング(層化する)ことによって、組織的判断の機会を多様にすることが可能となる。複雑にしすぎると経営が非効率になるが、多くの者に理解し易い程度に層化することが望ましい。
- 12) リスクマネジメントは、従来、対外的な利益相反に対処するものとして扱われてきている。多くの場合、窓口として、法務部の機能が独立している。しかし、ここで想定するリスクマネジメントは、組織内部の普段の状況における健康管理の色彩が強い。したがって、予防法務を含む敵対的リスクの軽減処方については、法務部との連携をとることが望ましい。

(3) 特定の知財をコアにしたサプライチェーンの管理

1) 複数システムのサプライチェーン（経営資源の稼働状況）を構築する。特定の知財パッケージを単位として管理することが望ましい。

2) 知財、人材サービス、物流を模式図にする。

3) マネーフローの変化情報を重ねる。

サプライチェーンを構築することの利点は、経営資源の有効活用を判断することにある。したがって、各の知財パッケージが、会社のマネーフローとどのように関わっているのかを知ることができるように組み合わせなければならない¹³⁾。

4) 管理線表を作成する。

知財パッケージ・プログラムは、プロセス管理である。どのレベルまでを組織的管理の対象とするのかは、担当者の裁量（権限範囲と部署仕事量）との兼ね合いを勘案した上で、詳細に設計するのが良い。例えば、「計画、再編、終了」という経営判断のポイントを設定する。そのポイントにおいてどのような内容を組み込むのかは、対象となる知財パッケージの特性に応じて設計することが望ましい。特に、「終了」の場合、いくつかの選択肢（非継続、廃棄、再利用）におけるシナリオを想定して、知財管理のプロセスにおける作業内容を設計する。

4. 知財パッケージ型のプラットフォームを構築するために

ここでいう「プラットフォーム」とは、知財戦略システムに基づいて複数の知財を活性化することによって得られる経営の共通基盤のことを意味する。それは、与益の論理（アウトカム・ロジック）に基づく新しいスタイルの企業経営を作り出す。

知財戦略システムは、閉じられた情報に基づくシステムではない。開かれた情報に基づいている。つまり、社内の他部署が持っている情報を利用することによって成り立っている。また、社外の様々な組織体を持っている情報を有効に活用することによって、そのシス

テムの安定性を保全している。それゆえ、知財戦略を推進することは、全社的な協力体制を誘導することになる。そして、プラットフォームはそのような協力体制の下で形作られることになる。

プラットフォームは、情報と人材とロジックの三つの要素を核として構成される¹⁴⁾。情報の根幹部分には、知財のデータベースを構築することが求められる。この小論では、その部分の説明を省いた。知財の情報を分析し、活用するのは、担当部署に配置された人材である。したがって、データベースの中に、粗雑な情報、あるいは、信頼性を損なうような情報が蓄積されている場合、経営判断を的確に行うことができない。知財戦略の要は、知財に係るエビデンス（事実誤認のない情報）を蓄積し、合理的な手法を用いて分析することである。

知財のフラッグ・シップを明らかにするというロジックを用いることは、プラットフォームの形成にとって重要な要件となる。知財戦略の担当者たちは、そのフラッグ・シップに基づいて、「与益」を具体的な業務プロジェクトとして草案する。しかしながら、知財を利用関係に供することによって発現する可能性がある与益を具体的に表現することは容易なことではない。多くの場合、人材不足という理由をもって、知財戦略の再編成の作業は停滞する。そのボトルネックを解消するには、もう一つロジックが必要になる。例えば、事前事後という単純なロジックを導入することである。知財が解決する諸課題を「事前の与益」（ソリューションの対象となる価値ある可能性）として体系的に構想する。これは、情報の手助けがあれば、そして、場数を踏む機会が与えられれば、あまり難問とはならない。

知財戦略システムが作動している場合、特定の知財パッケージから生み出される「受益（インカム）」、つまり、受けるべき利益（あるいは、用役）を把握することが可能になる。そのようにシステムを設計する必要がある。例えば、当該知財パッケージを取得するに要したコストを積算することによって、その投資収益を解析することが可能になれば、与益を受益に還元するという大きな課題の解決に資することになる。

13) 各部署との業務計画と連動することが望ましい。むろん、他社（競業他社の範囲を越えた範囲）の売上情報、株価動向と連動することも重要である。

14) 一般に、経営のプラットフォームは、人材、物資、マネーというのが要素である。しかし、知財戦略を柱にするのであれば、巨視的に見て、情報、人材、ロジックが核となる。

5. 与えるべき利益、用役の可視化

一般に、会社等においては無形資産（知財を含む経営資源）の投資収益を経営指標とすることは避けられてきた。現時点においても、その傾向は強い。その主たる理由は、無形資産を有償にて流通させるのではなく、組織内部に囲い込んで利用するというスタイルの経営が行われてきたからである。しかし、この15年程度の間、その経営スタイルに変化が生じた。例えば、国内外を問わずに、オープンイノベーションのスキームが動き出したからである。

知財利用の観点からすると、イノベーションの類型は三種類ある。まず、特定の会社など組織主体の中に閉じこもった「場」で創成された知財が作り出すイノベーション、これを「クローズドイノベーション」とする。さらに、チェスプレー理論に基づくオープンイノベーション、これを「従来型のオープンイノベーション」とする。そして、第三の可能性としてあり得るのが、「知財パッケージ型オープンイノベーション」である。これは、複数の知財を重層化することによって、知財のサプライチェーンを編成する「場」を与え、その場に知財の循環

的システムを統括するプログラムを配置することによって生じるイノベーションのことである¹⁵⁾。

例えば、国家プロジェクトとして、産学連携の研究開発が分散して行われたとする。それは、少なくとも、クローズドイノベーションのスタイルではない。しかし、いわゆる日本版バйдール法を根拠にして、その研究開発の成果である特許発明を特定の組織主体が占有するのであれば、それをオープンイノベーションというには程遠い。特に、発明者は冒認出願を避けるため複数の組織にまたがっていたとしても、権利の承継は共願ではなく、特定の組織主体に集中され単願として統括されることが多いからである¹⁶⁾。

では、公知化戦略を採択して研究開発の成果を開示することによって、特許発明の実施権の許諾を解き放ち「公益」という曖昧な場に供したとすれば、オープンイノベーションとなるのであろうか。あるいは、仮に、ライセンス・オブ・ライツ制度を導入して、知財の創成者に賦与される法益を支分し、分散することがオープンイノベーションに資するのであろうか。確かに、チェスプレーが想定したスキームは、特定の知財を共有の場に供することから成り立っている¹⁷⁾。しかしそれは、

イノベーション・スキームに違いがあるとすれば……

項目	クローズド・イノベーション	従来のオープン・イノベーション (チェスプレー理論)	知財パッケージ型オープンイノベーション (アウトカム理論)
主体（プレーヤー）	一つの会社	複数の会社	複数の参画主体 創成者
客体（開発方式）	自社開発	共同開発	持ち寄り技術 共同開発 分散開発
図式（行動様式）	先発主義 既存産業分野 発明権利化の重視	ビジネスモデル主義 スピンアウト型分業 知財流通の重視	与益主義 創成型協業 知財重層化の重視
受益（市場環境）	既存市場	既存市場 漸増型新市場	既存市場 創成型新市場
与益（アウトカム）	ゼロ・サム	プラス・サム	パラダム・スパイラル

(出所) 菊池純一、「知財のオープンイノベーション・スキーム」、文部科学省委託事業知的財産研修会、青山学院大学、2009.1.15

15) イノベーションの性質はどのような「場」が与えられているかに依存する。例えば、米国においては、「科学政策の科学」のように、「場」の機能として「アイデアを集めるプラットフォーム」が重視されている。また、EUにおいては、「ユーレカ計画」のように、「小回りの効く中小企業によるシナジー効果」が重視される。これに比べて、日本においては、多くの場合、「垂直統合型の資力を統括できる大企業による新技術の発明」が重視されてきた。しかし、今後は、EUの第7次フレームワーク・プログラムのように、「場」の機能として、「参画者が持ち寄った知識ベースが与える可能性」が重視されるようになる。その場合、知財の利用関係が解決する課題と与益と位置づけた上で、その多様な出口を構図することが重要になると考える。

16) 時には、産学共同研究契約にみられる不実施補償などという曖昧な特約がなされている。なお、仮実施権制度が特許流通にとってどの程度有効なのかは、現時点では未知である。

17) H. W. Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology, Harvard Business school Press, 2003.

知財の与益を実現させるために必要な知財を全て供出するという約束の下に展開されるのではなく、権利者が自発的に供出した知財を利用者側の思惑に基づいて再編成しようというスキームである。したがって、事後的に、元の権利者が隠し持っている特定の特許に支配されることは十分にあり得る。オープンイノベーションのスキームは、必ずしも、必須特許を寄せ集めるといった制約がかけられているパテントプールを組み上げるものではない。さらに、国際標準化メジャーに参画してデジュレのスキームに乗せるわけでもない。とすれば、そのようなボランティア・スキームは、特定のビジネスモデルに依拠するものに限られることになるだろう。

これに対して、知財パッケージ型のオープンイノベーションは、その性質が異なる。事例を挙げるとすれば、「相互運用可能性 (Interoperability)」がその典型事例である¹⁸⁾。インターオペラビリティとは複数のICTシステムが相互運用可能な状態になっていること意味する。インターオペラビリティを構成する知財は、端的に言えば、複数の特許、複数の標準、複数の営業秘密から構成される。その状況を参画者は知っており、企業間競争の先には、知財を活用することによって生まれる多様な与益のパラダイムが見えているのである。このような環境の下で、イノベーションが進行している。例えば、インターオペラビリティを支える特許は、16930件の特許技術群から成り立っている。そのコア領域は110件である。そのコア特許は13社によって保有されている¹⁹⁾。それらの特許の網を補完しているのが、複数の国際標準である。そして、複数の営業秘密の一部は、その秘密性が解き放たれて、特許や標準の場(開示の場)に供される²⁰⁾。このように知財を重層化することによってインターオペラビリティがグローバルに展開されつつある。

知財の与益について、少し、説明しよう。インターオペラビリティが提供する与益は一般の利用者に多くの、かつ、多様な受益(利便性)をもたらす。しかしその際、例えば、一種の反対給付としての「個人情報等」(例えば、個々の生活実態を含む情報)が開示される。どの程度まで情報を提供するのかは個々人の裁量権の範囲としたいところなのであるが、意図せざる二次利用あるいは、瑕疵行為に属する流用などを始めとして、その他の信義則違反に係る危険性(負の与益)が生じる。そのことは、個人情報保護法の案件にとどまらず、民事・刑事双方の訴訟対象となる事案も発生する。

これが情報社会の実態であるとする。その実態に基づいて、知財の与益を「正と負の構図」に仕分ける。抽象的なレベルからスタートしてより具体的なレベルへと層化させ、与益を明確にする。単なる予測のシミュレーションを行うのではなく、知財の利用関係が作り出す可能性を可視化するのである。仮に、「負の受益」が事後的に多数の人に発生し、そのことが「正の与益」を縮小させるような派生的影響をもたらす場合には、オープンイノベーションの仕組みは、不完全なものとして批判の対象となるであろう。逆に、インターオペラビリティに基づくビジネスモデル自体が、由来的に「多様な与益」を発芽させ、結果的に、負の受益が軽減されるのであれば、適正な枠組みとして社会に受容されるであろう。知財のレベルから与益のシステムを明確にしていくことが重要なのである²¹⁾。

まとめとして

かつて、現行独禁法の第21条の原点を作ったエドワーズは後の著書の中で、大企業による特許集積の弊害を懸念し、日本の特許制度を見直すべきであると述べている。巨額の資金と大量の人材を投下して、多様な知

- 18) 菊池純一、「ICT市場におけるインターオペラビリティと知財アウトカム」、日本知財学会年次大会、2C7、2006年6月。菊池純一、「インターオペラビリティと知的財産制度の相関図式」、特許ニュース、(財)経済産業調査会、2007年1月。菊池純一、田中芳夫、「インターオペラビリティの知財戦略とアウトカム・テスト」日本知財学会学術研究発表会、一般セッション、1F2、2007年6月。
- 19) この記述に用いた数値は、2006年6月、「StraVision」(インテクストラ社の特許解析ソフト)を用いて推論したものである。<http://www.intechstra.com>を参照のこと。考え方は、菊池純一「開発テーマの評価法 知財価値の定量化とアピールの仕方」『技術者のための知的財産活用法』第4章 NEプラス 日経エレクトロニクス 2008.10 38-47を参照のこと。
- 20) 例えば、インターオペラビリティの重要な要素である、マイクロソフト社のOpen XMLは、同社の主導の下、ECMAの準国際標準になり、その後、ISOの国際標準となっている。
- 21) 財団法人電力中央研究所では、与益の論理に基づく知財戦略を展開している。技術分野の分析事例の一部が知財報告書として公開されている。<http://criepi.denken.or.jp/result/pub/chiteki/index.html>を参照のこと。

財を自らの下に集積させるのが大企業であるとするれば、そのような集積を止めるための論理は、独禁法の中にはあっても、知的財産法の体系にはない²²⁾。それから、数十年を経た現在においても、法制度を所与とした場合、知財戦略システムは大企業のみが必要とされる道具に過ぎないのであろうか。

この小論は、経営に役立つ知財戦略を表題とした。しかし、それは、大企業の道具として提案したのではない。知財パッケージ型のオープンイノベーションのスキームは、第三の可能性を持っていると考えているからである。このスキームにおいては、大企業よりも、中小企業、大学、さらには、知財の創成者個人のレベルにおいて、知財戦略システムが必要になる。なぜならば、知財を量産するという戦略にとどまらず、より一層質の高い知財を作り出すための「資産管理」が必要になるからである。

むしろ、現在は全球的な資本主義社会であると見做した方が妥当であるから、国家や巨大なファンドや企業グループが資金力を鼓舞して、質の高い知財を買い集めることは可能である。そして、有能な人材や優れたベンチャーをハンティングすることも可能である。それゆえ、知財戦略システムとマネーゲームは無縁ではない。しかし、マネーフローの源泉が知財にあるとすれば、質の高い知財の創成者となる予定の候補者は、資金力を持った組織に対して、自らのブランド力を行使しえるはずである。

これまで、創成者個人のレベルであったとしても、大学や中小企業であったとしても、何らかの知財戦略システムを持っていたはずである。そのシステムを再編成することが必要なのである。これがこの小論の結論である。机上の論理に基づく帰結としては予想していたことであるが、知財クリニックの症例を扱ってきて、また、産学連携のプロジェクトを推進してみて、そのような再編成が、最も緊急な課題であると実感している²³⁾。

提案したことは、次の三点である。

1. 会社の中に蓄積されている知財（特許発明がエビデンスを集めやすい）を与益の論理に基づいて、「知財パッケージ」としてストラクチャリングすること。特に、アウトソーシングの状況を把握することが重要である。
2. 知財を健康的な状態に保つという作業を定常業務に組み込むことが望ましい。やや、経費がかかるが、人材の転用は可能である。かつ、知財の投資収益率を高くすることも期待できる。
3. 知財の与益を具体的に可視化することを積み重ねることが大切である。フラッグ・シップ知財の出口を俯瞰し、構図することによって得られた「知見」は貴重な知財となる。

profile

菊池 純一（きくち じゅんいち）

青山学院大学大学院ビジネス法務専攻教授

法学部法学科主任

学校法人青山学院知的資産連携機構担当

金沢工業大学大学院客員教授、中国中山大学知的財産学院客員教授

専門分野は、知的財産法、知的価値論、技術追跡評価分析

主な著書・論文に『先端技術と経済』（岩波書店）『アーリーステージ知財の価値評価と価格設定』（中央経済社、監訳）『知財のアウトカム・マネジメント』（日本知財学会誌）などがある

委員会等の活動としては経済産業省経済構造審議会評価部会委員、財団法人知的資産活用センター理事、NEDO追跡評価分科会座長、マイクロソフト公益信託研究基金委員長など



22) コーウィン・D・エドワーズ、小西唯雄・松下満雄訳、『大型企業と競争政策』ペリカン社 昭和44年（1969）。本書の内容「Big Business and the Policy of Competition」は、1955年4月に行われた講演録である。大企業の行動様式と反トラスト法に含まれている法政策の論理が体系的にまとめられている。

23) ちなみに、青山学院大学においては職務発明としての予約承継手続き制度を採択していない。発明者と学校法人との関係は、たとえてみれば、相撲部屋における関係というよりもプロ野球チームにおける関係である。したがって、例えば、教授個人が教育と研究の業務範囲に加えて、知財の利用関係のスキームに参画する場合には、新たな知財戦略システムによる支援が必要となる。このような環境にあるからこそ、知財クリニックや知財信託プロジェクトなどを含めて、色々な試行実験を通して、知財戦略の知見を集めることが可能なのである。