

## 寄稿2

# シリコンバレー知財駐在員による座談会

竹中 俊子・原 俊・村山 正人・福田 洋史・泉 卓也

### はじめに

企業の知財部からシリコンバレーに派遣された方が、どのような思いをしながら、仕事をしているか知りたくはありませんか。この座談会では、特許取得、知財係争、ライセンスなどの基盤的な知財実務にとどまらない職域で活躍する中堅知財駐在員に集まっていただき、日頃感じることなどを話していただきました。知財人材の育成、職域の拡大、知財の活用などの参考になれば嬉しく思います。なお、この座談会は9月14日に収録したものです(写真撮影協力：特許庁から留学中の吉野彩さん)。ここでの発言は、個人の意見であり、所属企業や団体の意見ではありません。

座談会メンバー一同

**竹中俊子**：今日は、お忙しい中、お集まりいただき、ありがとうございます。ワシントン大学ロースクールと慶應大学ロースクール兼任で知財を教えています。知財を教えるようになる前は、みなさんと同じように、テキサス・インスツルメンツというハイテク企業の特許部に働いていました。そのようなこともあり、普通のアカデミックとは違って、ビジネスと知財の接点という実務的な観点から研究をしてきました。現在は、インダストリー4.0と特許制度、特にオープンイノベーションとの関係、分散コンピュータ、クラウドコンピュータをテーマに論文を書いているところです。本日の座談会の司会の機会

をととても楽しみにしていました。今日はよろしくお願ひします。それでは、みなさんに自己紹介をしていただきます。その際には、業務内容もご紹介ください。

**原俊**：日立アメリカの知的財産グループに所属しております。昨年5月に赴任しました。日立アメリカにわりと大きなラボがあり、そこで生まれる発明の権利化を担当しています。さらに、シリコンバレーにあるIT系の事業会社の日立ヴァンタラの知財マネジメント全般を担当しています。日本では7年ほど権利化を担当し、その後、企画系の仕事を7年ほど経験し、シリコンバレーに赴任しました。最近ビジネスの変化が大きいところ、そのど真ん中にいる人たちに揉まれながら仕事をしています。

**村山正人**：パナソニックにはエンジニアとして入社し、3年ほどバッテリーのエンジニアとして働きました。その後、知財部門に異動し、AV・コンピューター部門で発明の権利化やライセンス業務を担当し、AVCというカンパニーでは知財の企画部門でも仕事をしました。デジカメなどの既存ビジネスに関する特許の活用にも関わりました。このように、知財部門の仕事を一通り経験してきました。そして、2年ほど前にシリコンバレーに赴任してきました。シリコンバレーには、この地を生かしたパナソニック



竹中俊子教授

発のイノベーションを推進しようという部隊があり、今年4月からはパナソニックβという名前の下でイノベーションの推進や新規ビジネスの創出をしています。ここで生まれるイノベーションや新規ビジネスにおける知財マネジメント全般が私のミッションの1つです。それに加え、知財部門からも新しいことを始めたいと思い、自ら外にあるイノベーションの種を拾いに行くため、スタートアップへの知財支援もしています。

**福田洋史**：シリコンバレーに赴任する前は、大阪にあるダイキン工業の知的財産グループで仕事をしていました。弊社は、主として空調と化学のビジネスをしています。その化学事業の特許担当として、出願・権利化、特許係争、特許調査分析などの業務を7年ほど経験しました。昨年4月にダイキンアメリカ社に赴任し、シリコンバレーでは、主に人工知能に関する技術調査を行い、業務の効率化や高度化という観点から、知財業務への人工知能の応用について検討しています。

**泉卓也**：1999年に特許庁に入庁しました。特許庁では、特許審査だけではなく、技術動向調査、通商交渉、審判部の企画も担当しました。2年ほど前にNEDOシリコンバレー事務所に赴任し、自動車、ドローン、産業IoTの産業技術の調査を担当するとともに、知財分野の調査も行っています。シリコンバレーでは、USPTOの政策的側面に関わることは難しいので、企業の知財活動を中心に追っかけています。多くの情報はパブリックにあると思いますが、そのような情報から本質を読み解くことが課題であると感じています。この課題を意識しながら、カンファレンスに参加したり、様々な人と意見交換したりしていますし、そのためのネットワークの構築にも力を注いでいます。

**竹中**：ここまでは順番に話していただきましたが、ここからはシリコンバレー風に自由に話していきたいと思います。みなさんはシリコンバレーに赴任し、米国企業の特許に関する仕事をしている人や弁護士などと一緒に働くことも多いと思いますが、日本とのカルチャーの違いを感じたり、戸惑ったりしたことがあればお聞かせください。

**原**：日本からの出向者がこちらの知財活動をしているため、仕事仲間にはほぼ日本人しかいません。そのため、日本人以外との仕事という意味では、外部

の弁護士、あるいは社内の法務部門、ビジネス部門の人たちになります。法務部門の人たちとの仕事上の関わりは、日本のときよりも濃くなりました。彼らは優秀ですが、技術の理解を苦手としているため、その点を知財部門が補っているという状況です。法務と知財の間では、業務範囲が重複することがときどき起きますが、こちらの法務担当の人たちは、オープンにディスカッションして快くコラボレーションしてくれる印象を個人的に持っています。

**竹中**：私はテキサス・インスツルメンツに勤めていましたが、法務部門と特許部門の間で意見を調整する場面も多かったと思います。

**村山**：法律事務所の特許弁護士にお会いすることはありますが、企業で知財を担当されている方に会う機会はあまりありません。それでも、シリコンバレーはオープンな地域なので、パネルディスカッションなどで企業の知財担当者が自分の活動を話す機会が日本よりも多いと思います。彼らの話を聞いていて思うことは、日本企業の知財部員が当たり前に行っていることが、こちらではそれほど当たり前ではないのかもしれないということです。シリコンバレーの大手IT企業の特許担当のインハウスカウンセラーが、「僕は自分の机を離れて週に2日は開発現場に入り込んで発明を聞き出している」と誇らしげに発言していましたが、これは日本では当たり前に行われていることだと思います。

**竹中**：ベイエリアの勉強会（Bay Area CHIZAI (IP)）を立ち上げましたが、お話を聞きながら、シリコンバレーのインハウスカウンセラーとの交流の機会を広げていったらとても良いなと感じました。

**福田**：ダイキンアメリカ社の場合は、出願件数がそれほど多くなく、弁護士と仕事をする機会は今のところ限られています。社内外で弁護士と仕事をしていくのはこれからということになると思います。一方で、業務の半分くらいの時間を外勤に費やしており、いろいろな人と話をする機会が多くあります。インハウスカウンセラーの人たちと話をしていると、バックグラウンドが多様であることに気づきます。インハウスカウンセラーの中には、法律事務所から企業に移った人やスタートアップから大企業に移った人などがいました。そこが日本と異なるところです。会話をしているときも、彼らの話題の幅はとても広く、その点は学ぶべきところのように思います。

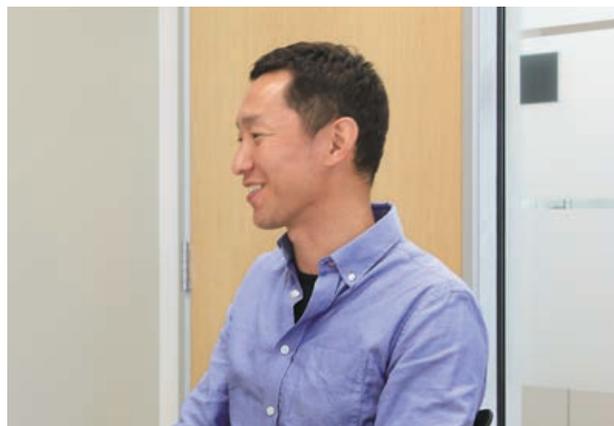
**竹中**：ロースクールから卒業した学生たちを見ていますが、法律事務所での経験がないとインハウスカウンセルとして企業で雇ってもらいにくいようです。法律事務所の特許の基礎を叩き込み、それからインハウスになったり、テクノロジー・スタートアップに移ったりしています。法律事務所にうまく就職できない場合には、テクノロジー・スタートアップの仕事をボランティアで手伝いながら、他に移るということもあります。アメリカのロースクールは、とてもバラエティーに富んだ人材を輩出していると思います。UCバークレーロースクールの先生から、同校の卒業生に、法律事務所に就職ができなくて、当時まだ小さかったグーグルの法務担当として就職し、その後グーグルの法務部長になった人がいるという話を聞きました。テクノロジー・スタートアップに勤めることもチャンスかもしれません。泉さんは、他の方たちとは異なる立場から、多くのインハウスカウンセルに会っているのではないのでしょうか。

**泉**：他の方よりもインハウスカウンセルに会う機会が多いかどうかはわかりません。私が会っている人は、いろいろなところに出かけ、とてもネットワーキングが上手な人が多いと思います。他方で、シリコンバレーにも、事務所にもって仕事をするタイプの人もたくさんいると思います。そのため、私が会っている人たちは、シリコンバレーの縮図ではないかもしれません。それを前提に、ネットワーキングが上手な人たちと意見交換をして感じることをお話します。まず、福田さんがおっしゃったように、それぞれの人のなかに多様性があると感じます。早稲田大学の入山章栄准教授は個人内多様性と表現していますが、アウトサイドとインハウスの両方を経験している人、スタートアップと大企業を経験している人、リサーチ系の企業とプロダクト企業を経験している人がいて、そのような個人内多様性を持つ人がリーダーになり、いろいろな人を引っ張っている状況が見られます。日本では人材の移動はそれほど多くありませんが、シリコンバレーでは転職することが当然のように思っている人もいて、転職しながら自然とスキルアップし、それが個人内の多様なスキルにつながり、シリコンバレーの強さに寄与しているのではないかと思います。知財業務に限られる弁理士と法律一般も扱える米国の特許弁護士とを形式的に比較して、米国の特許弁護士の業務範囲の

広さを指摘する人もいますが、私は、様々な仕事を経験することで、対応できる職域が少しずつ広がり、ネットワーキングにも好影響を及ぼし、ビジネスにもつながるという好循環の方が大きな強みではないかと思います。これはアウトサイド弁護士の話ですが、米国の特許訴訟件数が減少するなか、待ちの姿勢では仕事が得られにくくなってきているため、以前よりも潜在的なクライアントのビジネスをしっかりと理解しようという方向になってきているという人もいました。村山さんがおっしゃっていたことと関係しますが、パネルディスカッションなどの場で、日本だと一般的な話になりがちなところを、こちらのインハウスカウンセルは、個人的な経験をわかりやすく話しているような印象を受けます。

**竹中**：もちろん契約等の縛りはあるのですが、インハウスカウンセルの方は、前の会社を辞めた後にけっこう自由に話してくれますね。バックグラウンドや職域が広がるという話がありました。日本の場合には社内で部署を異動することでバックグラウンドを広げているのですが、米国では、同じ知財分野でありながら、会社が変わるということで深化させていくというやり方だと思います。みなさんが活動するなかで、米国知財関係者のネットワーク力など、日本に伝えたいことはありますか。

**村山**：ネットワーク力という点では、彼らは何かを隠そうとか自社のためとかいうよりも、一緒に良いものを作ろうという雰囲気が強く、これはシリコンバレーの開発スタイルそのものでもありますし、弁護士でもそのような方はけっこういるように思います。先日も、以前泉さんと一緒にランチをした弁護士が、アジアの大手企業でイノベーション関連の知



村山正人さん

財をやっている知り合いを紹介するためにランチに誘ってくれました。そのランチでは、その企業の方と、どのような観点でイノベーション関連の活動をされているかなどについて、言える範囲で、ざっくばらんに意見交換しました。このようなオープンな場があり、刺激を受け、お互いに良くなっていく機会があると思います。シリコンバレーにはこのような空気があり、非常にやりやすい部分もあります。これはすごくプラスになることなので、日本でもそのようなことをやっていくべきだと思います。

**竹中**：たしかにそうですね。イノベーションというのは、まずは情報にアクセスできなければ、テクノロジーに関する意見交換もできませんよね。これは私がいま考えていることと関連しますが、どうしても特許となると exclusivity の方向で物事を考えてしまいますし、みなさんは、長い間、特許に親しんでいるため、ついつい exclusivity や情報保護が目が行ってしまいます。その考えを転換させて特許をオープン・イノベーションに活用し、むしろ情報や発明をシェアして製品やサービスを開発し、協力の機会につなげていくことがとても重要になってきますよね。

**村山**：そのとおりですね。まさに僕らには排他権魂が染み付いているというか、そのように勉強してきてしまっているのです。こちらの文化が何かと言えば、「助けてやろう」なんですね。「助けてやろう」なので助けてもらえる。だからつながっていくことができる。自分も人を助けようとしていくと、どんどん他のところにもつながっていきます。このようなオープンな助け合いの文化は、ギブから始まっています。ギブと言うと無償で何かをあげてしまうのかと否定的に考えがちですが、このあたりに僕らの思考のバイアスがあるように思います。

**竹中**：よくわかります。私も若い頃は、アメリカの大学の同僚に助けてもらいました。いろいろな人を紹介してもらいました。このようなカルチャーはとても重要ですよ。

**福田**：日本では考えられないと思うのですが、シリコンバレーにはいろいろな人が狭い地域にかたまっていて、連絡すれば、カフェで意見交換できたりします。そのためには、自分が何者であるかということを中心に説明する必要がありますが、私の経験からは、それをしっかり説明すれば、会ってくれる

し、意見交換もしてくれると思います。このようなコミュニケーションの仕方はシリコンバレーならではのですが、日本でも広がってほしいと思います。たとえば、あるスタートアップの製品とビジョンに興味を持ち、SNSで連絡を取って2時間ほどカフェで話をすることがあります。自分の関心事項を伝えると、「それであれば他のスタートアップとやった方がよいのではないか」と言って、いろいろと紹介もしてくれました。スタートアップのデータベースを使っても調査はできますが、それを見るだけでは目に止まらないようなスタートアップにもアクセスできました。このような広がり方が、こちらの強みでもあるのかなあとと思います。彼らは、利害関係ではなく、大学が同じだったとか、自分がお世話になっているからとかで、自分が良いと思うところを勧めてくれます。このようなつながりを使えば、大きなことを成し遂げられるのではないかと期待もあります。もちろん、実際にビジネスにつなげることが難しいことは理解していますが。

**竹中**：大学の先生の間でのシェアリングという感じかもしれませんが、「いまこのような論文を書いています」と学会で発表すると、「あの人が同じようなことをやっているよ」とか「こういう研究があるよ」とか、みんな教えてくれます。私の日本での活動は限られますが、このようなことは日本にはあまりないのかなあとと思います。このような点がとてもエキサイティングです。みなさん法律のことだけやっているわけではありません。経済学者とか、他の分野の人たちと研究をしている人も多いですし、このようなカルチャーは、もしかしたら西海岸が中心かもしれませんが、米国のいろいろなところに根付いていると思います。

**泉**：私が2年前に赴任する際に、「シリコンバレーはビジネスの街であり、ギブ&テイクが重要である」と言われました。ギブのないやつは追い出されるのではないかと思ったくらいです。最初の頃は、「自分のギブは何か」と一所懸命考えたのですが、実際は、相手がちょっと困って相談してきたときに相談に乗る程度のものであって、先ほど村山さんがおっしゃったように、こちらからお土産をあげるということではないことに気づいてから気持ちが楽になりました。私は勝手に「メンター」と呼んでいるのですが、シリコンバレーには私の相談に乗ってくる「ミ

ニメンター」がたくさんいます。こちらから相談していると、相手からも相談が来るようになったりします。このような関係が続けることでネットワークが少しずつ広がっていき、いろいろな情報が入って来るようになり、逆に自分も情報発信しやすくなります。シリコンバレーはこのようなことをやりやすいおもしろい環境なのだろうと思います。もちろん、テイク目当てで近寄ってくる人もいますが、そのような短期的な利益を求める人はネットワークに入りにくいように思います。利害を持ち込まない人が、培った信頼をベースに、最終的に仕事を持っていくような気がします。

**村山**：日本は会社という単位があり、それ自体が大きく、社内に助けてくれる人がいるので、それで十分と考えてしまう。シリコンバレーには、小さな単位でチャレンジしている人が無数にいるので、社内という枠を自然に越えて、助け合うという環境になったのだと思います。個人内の多様性という意味では、会社を移ったりするので、自身でビジネスをしているという感覚が備わっていると思います。

**竹中**：いま小さな単位という話が出ました。みなさんは起業家とお付き合いすることもあると思いますが、そのような方のユニークな特徴を感じることはありますか。

**福田**：起業家にもいろんな人がいて一概には言えないのですが、やはり会社を背負っているので、成功したいという情熱を感じます。プロダクトはないけど、起業している人もたくさん見てきましたし、そういう意味では大胆な行動力があることも特徴だと思います。それ以外は、個人の特徴の部分になって

くると思います。したがって、起業家にも多様性があります。起業後は、大企業のように慎重に物事を進めている人もいます。

**竹中**：テクノロジー・スタートアップとみなさんが働いている大企業とでは、知財に対する考え方や活用の仕方に関する違いも出てくると思います。シリコンバレーというオープン・イノベーションな環境での知財の活用について、何か感じることはありますか。たとえば、exclusivityではなく、むしろシェアリングを考えているというようなことです。

**村山**：マイクロソフトの例はおもしろいと思っています。かつてはNAP条項を使っていました。NAP条項はギブという観点が少し弱く、一番得るのはマイクロソフトであるという部分が見えてしまっていたと思います。いま Azure でやっている新しいプログラム (Azure IP Advantage) では、マイクロソフトではなく、マイクロソフトの周りの人が特許で困ったら助けてあげるという純粋なギブがあります。その結果として、Azure を使ってくれたら嬉しいという設計になっています。このプログラムには、当初の排他権のないやらしさを感じません。特許をギブとしてうまくオープンに使っていると感じますね。

**原**：マイクロソフトもそうですが、このようなことをやっている企業は、もともとクラウド中心でやっていたりとか、エコシステムや仲間づくりを特許以外でもやっていたりして、そのようなことが大事なビジネスをされています。こちらの企業の特許に関する目立った取り組みは、その取り組みだけが独立しているわけではなく、ビジネスに密着していて、よく考えられていると思います。そこは勉強になりますし、刺激になります。逆に、単に表向きの施策だけを取り出して真似るだけでは駄目だと思います。自分たちのビジネスをよく考えて、先を読んだり、ビジネス部門とよくディスカッションしたりしながら、そのようなことを考えていかなければならないと思います。

**村山**：ビジネス戦略を理解しながら、なおかつ、そこでの特許の新しい使い方を見出して、ビジネスをさらに強くしていくところまでできているので、見習うところだと思います。

**竹中**：まさにオープン・クローズ戦略というところだと思います。マイクロソフトだけではなくて、ゲルなどの会社も同じように、ライセンス・オブ・



福田洋史さん

ライトとかデフェンシブ・パテント・ライセンスのように、特許を防御のみに使うという考え方がすごく強調されています。実は、昨年の夏にシアトルやシリコンバレーの企業の知財関係者にインタビューをしたことが、いまの論文を書くきっかけになっています。彼らは口を揃えて、自分たちはディフェンシブにしか使わないと言いましたし、差止請求権などの伝統的な攻撃やロイヤリティの取得に大変ネガティブでした。私はテキサス・インスツルメンツに勤めていたこともあり、特許を使ってガンガン攻めていたわけですから、とても不思議に思いましたし、ある意味では目が覚めたような気がしました。ビジネスやエコノミストの論文などをたくさん読んでいますが、自分のビジネスでプラットフォームとなるサービスや製品はオープンにしてユーザーのアイデアや改良を開発に取り込んだり、プラットフォームを補完するビジネスで儲ける戦略が奨励されています。また、小さな会社が特許権の行使などにアレルギーを持っていたりすることに気がつきます。このようなアレルギーがある企業を取り込むには、オープンソースのようなカルチャーを宣伝することも大事なのだろうと思います。

**泉：**日本では、オープン・クローズ戦略という大きなストーリーをよく耳にしますが、シリコンバレーの人たちの話は、オープン・クローズのような大きなストーリーからは始まりません。私がそのようなストーリーから話を始めると、話がうまく噛み合いません。彼らは、サービスやプロダクトからどのようにお金を得ていくかというところをしっかりと考えているように思います。オープンとかクローズというのは、ビジネスを考えた結果ではないか思います。知財の仕事をしていると、どうしても特許を取ってからどうするかということを考えがちですが、知財の人たちも、ビジネスから考えなくては行けないと常に意識しているように感じます。そのため、グーグルのPAXといった枠組みが生まれるのだろうと思います。PAXは、アンドロイド関連の特許をフリーにクロスライセンスするという枠組みです。これだけ取り出すと「平和な世界の構築」に聞こえますが、グーグルはアンドロイド携帯の台数を増やしたいために、このプログラムをやっているはずで、PAXによってアンドロイド携帯の差止リスクを減らしたいと考えているはずで、このような事例の根っこ

にあるのは、どのようにしてうまくビジネスを進めていくかということなのだろうと思います。オープン・クローズの結果だけを見るのではなく、なぜそこに至ったのかを見て欲しいと思っています。

**原：**ビジネスが提供する価値をよく理解することがとても大事だと思います。データを使ったビジネスについて考えてみます。使いたいデータはお客さんのところにあるわけです。お客さんからデータをもらわないとビジネスが始まらないわけです。日立が協創という呼ぶコラボレーションで新しいものを生み出していこうとすれば、オープン・クローズは考えざるを得なくなってきます。生まれたものは誰のものかが問題になります。もちろんコラボレーションなので、何でもシェアしたいのだけれど、本当にシェアして良いのだろうかとか時々考えると、ここは守らなければいけないとかという話が出てくる。そうすると、お客さんに提供できるビジネスの価値は何なのだろうかと思いつき返すことになる。そして、少しずつストーリーを変えながら、知財はこちらにある方が良いともあるし、相手にある方が良いともある。価値と知財のポリシーを一緒にデザインしていくことが重要であると思っています。このようなことが、規模の大小にかかわらず、大事になってくると思います。

**福田：**ビジネスが提供する価値を理解して、知財のあり方を柔軟にデザインしていく考えは、私も重要だと思います。ビジネス初期段階の企業において、提供価値に繋がるものが技術である場合は、まずは特許出願をしていくことになるでしょう。マイクロソフトやグーグルなどの大企業で特許を豊富に抱えているところは、特許という資産を活用して、どのように価値を最大化するかを考えていると思います。その際に、特許を改めて無体財産としてとらえなおしているのだろうと思います。特許＝排他権という考えに縛られていては、彼らの取り組みは出てきません。データや著作権なども含めて自由に発想しようというところに彼らは立ち返っているのではないかと思います。立ち返ることで、提供価値への無体財産の貢献について考えることができるのだろうと思います。企業のステージごと取るべき戦略は異なってきます。マイクロソフトがやっているから真似しようでは飛躍があると思います。そのあたりをよく考えた方が良いと思います。

**竹中**：ビジネスの仕方自体が変わってきています。物理的な物を売るのではなくて、物理的な物は無料や廉価であげて、その後のサービスを売るというやり方が主流になってきています。特許制度は、独占権を使って、物を売った際の利益を高めるという考え方をとっています。この特許制度の考え方と今のビジネスのやり方とずれていると感じるところもあります。プラットフォームビジネスとか、Connected Industries、Industry 4.0などと表現されますが、インターネットは製造技術のみならずビジネスのやり方に大きな影響を与えています。この点で何か感じることありますか。

**村山**：私も新しいビジネスのやり方を感じます。先ほどから、マイクロソフトやグーグルの名前が出てきていますが、みなさんプラットフォームなんですね。私はダブルサイドと呼んでいるのですが、お客さんと提供者とを挟んだプラットフォームのことですね。お客さんが増えれば、提供者も増えるという好循環を生み出している。こうなると、このモデル自体が競争力の源泉になってきます。僕らは特許を扱っているわけで、特許を使ってどのように競争力を生むかを考えがちですが、それよりも高次で競争力を考えなければなりません。そのレベルで競争力を考えると、特許だけでは足りないことに気がつきます。プラットフォームの例では、それ自体が競争力の源泉であり、その競争力を強めるために特許をツールとして使っているのが彼らなのです。そして、そこがオープン・クローズにつながっているところだと思います。このように考えると、特許が時代に合う合わないというよりも、競争の仕方が変わってきていることを踏まえ、いまの制度をどのように使うかを考えるべきだと思います。

**竹中**：私がマイクロソフトにインタビューに行ったときに、米国の場合には法案を提出しても議会を通すことがとても難しいので制度を変えるには時間がかかるとか、時間がかかるので裁判所が代わりにやってくれているとか、それでも間に合わないの、契約の方でとりあえずやっているとかの話が出ました。裁判所は産業界のニーズをわかっていて契約による私的自治を尊重する方向で動いてくれる。たとえば、コピーレフト条項は執行できるのか否かという議論がありましたが、裁判所は執行可能という判決を出しました。技術の発展が社会に与える影響を

予測した契約による私的自治がとても重要であると法律担当者は言っていました。このような考え方は日本と違うなと感じています。日本では、お役所に特許制度を変えて欲しいという議論になりがちです。泉さんは元特許庁の方なので、そのようなことを感じますか。

**泉**：シリコンバレーは政府に頼るという発想が少ないし、自分たちでできることは、知恵を絞って契約ベースでやっているという印象です。たとえば、LoT Networkは、契約ベースのトロール対策です。シリコンバレーには、私的な秩序を作り出す力があると感じます。日本では中央で考えがちかもしれませんが、このような私的な秩序はヒントになると思います。民で知恵を徹底的に絞ってやってみて、うまくいかない場合に制度的手当をするという二段階の考え方です。

**原**：私は内閣府の知的財産戦略ビジョンに興味を持っています。このビジョンでは、従来の枠組みを大きく超えたところで議論されています。価値をデザインするにはどうしたら良いか、そのための人材をどのように育成したら良いかとかが考えられています。その中で足りない部分を補うという議論になれば、制度の話になると思いますが、このビジョンの発想はすごく大切だと思います。一気に制度のどこかを変えるというよりは、ビジネスだったり社会全体の目標だったりするものに向かってどのように進めていくかということが先にあり、それに合わせて、制度がどのように変わっていくかという議論があるべきだと思います。個人的には、村山さんと同じで、いまの特許制度に大きな問題があるとはあまり思っていません。ソフトウェアに価値が移っているのに、その特許を取りにくいという問題はありますが、それ以外については、広い範囲で価値をデザインすることを考え、その中で特許の活用を考えていくことが重要だと思います。

**竹中**：他の国と比べても、米国だけソフトウェアの特許が取りにくいだけではなく、権利範囲も狭いですね。ソフトウェアが重要なはずなのに変ですよ。また揺り戻しがあるとは言われていますけど、ここは不思議なところですよ。ビジネスを契約書にトランスレートする弁護士の手も重要ですし、そのような弁護士がどんどん育成されていることも重要だと思います。こちらの弁護士と仕事をされていて、日本の

弁護士と違うと感じることはありますか。

**村山**：その話題の前に、マイクロソフトと私的自治の話に関連しますが、こちらの方がうまいと思うのは、ビジネスルールを自分たちで作っているところです。そのルールが契約に落ちる。自分で仕組みを作って、それを契約に落とししていく。そのような発想をする人が米国には多いと感じます。たとえば、スタートアップのCEOでも契約書をよく読みますし、そこにいろいろな仕組みを持ち込んできます。よく考えたなと感じる条項に出会うこともありますし、それを互いに盛り込みあいながら、ルールを設定しています。日本の経営者が、契約書まで目を通し、ルールづくりのところまで携わっているかどうかはわかりませんが、トップの人もこのようなことをしているのが米国ではないかと思えます。ビジネスを考えている人がルールメイキングまでしっかり考えて、弁護士がそれを契約書に落とし込んでいます。これが彼らの強みだと思います。日本の知財部門としては、契約を通じて、彼らのビジネスルールを見ることになります。「なるほど」、「すごい」、「よく考えたね」と思うことが多々あります。知財や法務は、契約書から学んだビジネスルールの作り方を自社で応用していけば良いと思います。

**原**：こちらの弁護士の中には、データを使った新しいビジネスになれていない人もいるので、案件をこなしながら彼らと一緒に議論し、ビジネスも法務も知財も落とし所を見つけています。このプロセスを繰り返し学習しながら早く落とし所を見つけられるようになってきている気がします。そしてそのスピードがすごく速いと感じます。



原俊さん

**泉**：学習のスピードが速い理由は何でしょうか。

**原**：オープンにディスカッションをしていて、みんなが言いたいことを言っているんですね。そして、みなさんあまりポジショントークをしない。目標が一緒なので、チームとして進めようという雰囲気があると思います。さらに、みなさん、なるべく効率的にやりたいので、以前の結論を踏まえて、議論がスムーズに進みやすいこともあります。

**竹中**：次は、知財マネジメントノウハウの活用に関する議論ですね。村山さんはスタートアップへの知財支援をされているのですよね。

**村山**：はい。エンジニアの頃は自分の商品のことしか考えなかったのですが、いろいろなものを見たいと思い、知財部門に移りました。そして社内の様々なイノベーションを権利にしてみました。シリコンバレーでは、社外でたくさんのイノベーションが起こっています。シリコンバレーが成功している理由は、突き詰めると、単にチャレンジの数が多いからなのです。チャレンジの数が多いので、当たるものも出てくる。「それならみんなチャレンジすればいいではないか」というと、なかなか難しいところがある。その難しさに対応し、お金を入れてくれる人やアドバイスをくれる人が、シリコンバレーには環境として整っています。そのため、チャレンジの数が増え、イノベーションが生まれているということだと思っています。私も外のイノベーションをもっと見たいと思いました。また、イノベーションを起こして行こうとすると数が必要ですので、社内のR&Dだけでなく、外のイノベーションにも触れていけないといけない。他方で、先ほどのギブ&テイクの話ではないですが、外に行って話を聞くだけでは深い話はできない。そして、こちらでもギブできるものを持って行って、話をしないと駄目だということに気がきました。そこで、僕は、アーリーのスタートアップのテンポラリー知財部門になってあげるといふギブを提供することで、いろいろなスタートアップと話をしています。

**竹中**：まさに知財マネジメントノウハウの活用ですね。そのスタートアップは、パナソニックが将来取り入れるイノベーションの種になるということでしょうか。そのために彼らを育てているということでしょうか。

**村山**：将来の種になれば良いと思いながらスタート

アップを見えています。短期的な視野で見たりとかパナソニックに取り込みたいとかいう思いが強いと、シリコンバレーで起こっている広い世界が見られないと思っています。逆に領域を絞らずに、助けてあげようという姿勢でいろいろなところと話をしています。イノベーションは組み合わせですので、その組み合わせの種に多く接して、うまい組み合わせが閃けば良いと思っています。そして、最終的にパナソニックのイノベーションと結びつけば良いと考えています。

**竹中：**プラットフォームの話に戻りますが、プラットフォームはインバウンドの種を取るのに良いですよ。マイクロソフトやグーグルなどと話をしましたが、特にマイクロソフトは、プラットフォームに集まる小さな会社に対して種々の法律コンプライアンスの援助をしているそうです。例えば、小さな会社はヨーロッパのデータ規制などに詳しくないので、「私たちの方でみんな面倒見てあげますよ」と言っているわけです。どうして米国企業だけプラットフォームビジネスに成功するのでしょうか。ヨーロッパの企業ですら伸びていません。そこがすごく不思議ですね。

**原：**難しい問いですね。数を打っているからというのはあると思います。ネットバブルのときに日本は規制をかけたから育たなかったという人もいます。個人情報規制が遅いなど、規制が後からついてくる緩い文化が米国にはあり、そのような環境が影響しているとは思いますが。米国は大きな市場であり、そこで実験できることも大きく影響しているし、英語ですので、外へ打っていけるということもある。先ほどのダブルサイドのプラットフォームの話はジェフ・ベソスがアマゾン創業時に描いたプラットフォームの両面の価値提供とリターンと投資がぐるぐる回る絵をイメージしていると思うのですが、プラットフォームの提供を開始する際には、何かしらの価値を提供して、両サイドを引きつけなければなりません。最初アマゾンは、倉庫を提供した。倉庫のリスクを取った。クラウドだったら、ITアセットを提供して、リスクも取るという姿勢を見せた。リスクを取りつつも、価値を提供できるという見極めがとても上手だと思います。

**村山：**プラットフォームは、エコシステム全体で、みんなで価値を提供し、みんなで価値を分け合いま

しょうという発想ですが、提供価値のカテゴリーが大きくなっている気がします。テレビとかスピーカーとかの部分ではなくなってきています。もっと大きな組み合わせたものの価値になっています。日本の企業や事業部が、1つ1つの商品を提供しているため、プラットフォームへのシフトが難しくなっています。

**竹中：**それは小さすぎるということですか。

**村山：**それをつなげて大きな価値を提供するとなったときに、それぞれが連携しあったり、もっと大きなビジネスの絵を描かなければならなかったりしますが、そこに至る前の既存ビジネスのカテゴリーが小さいので、いろいろなしがらみがあって、大きな方向にいけないという事情があります。

**泉：**シリコンバレーの企業は、マーケットの拡大のために、プラットフォームへの先行投資をしています。マーケットの拡大は全体に裨益することなのに、そのような場合でも汗をかいています。最近注目している例に、Open Connectivity FoundationとIoTivityがあります。IoTの機器と機器をつなぐところの標準化を狙っており、特許については基本的にロイヤリティフリーになっています。技術標準を実装する際のソフトウェアについては、各社が作るのが通常だと思うのですが、それをオープンソースで書いてあげて、みんなにばらまいています。IoTivityのSteering Groupを見ると、サムソンとインテルが主導しているようです。彼らはそこまでの種まきをしています。おそらく将来的に機器やチップが売れるということを見据えているため、先行投資ができるのだらうと思います。

**竹中：**アマゾンはずっと利益が出ていませんでした。それがある日突然大きくなった感じですが。アマゾンがどこまで狙っていたかはわかりませんが、周囲の人はそこから学んだかもしれませんね。他に知財マネジメントノウハウについて何かありますか。

**原：**他の会社が何をやっているか知りたいですね。グローバルで活動している会社のことを知ろうとしても、けっこう壁が高いと思います。セミナーなどである程度は話してくれますが、本当に聞きたいところは話してくれないことが多い。外部からの情報取得には限界があるので、人の流動性を高めないとうまくいかないと思います。そうでなければ、多様な考えを取り込むことは難しいと思っています。

**竹中**：米国の弁護士の中には、インハウスカウンセルとして、いろいろな企業を渡り歩いている人がいますね。そういう人たちと一緒に働いてノウハウを習得するという事なのでしょうね。それでは、最後のトピックに移ります。日本の知財部を活性化するための提案はありますか。

**福田**：シリコンバレーに来て感じることは、みなさんすごく勉強しているなということです。仕事に直接関係ないことでも時間を割いて勉強している印象です。私は、日本では目の前の業務しか見えていませんでしたし、業務と関係ないことを学ぶ余裕・発想もなく、効率が悪いとさえ考えていました。彼らの学びの姿勢を見て、今は考えが変わっています。そこに、知財部員が職域を広げたり活躍の幅を広げたりするヒントがあるのではないかと思います。自分の業務+ $\alpha$ を学ぶことで既存の業務の枠を超えられると思います。私の場合であれば人工知能ですが、学んで理解することで本当の専門家とつながれたり、仕事を一緒にできたりします。+ $\alpha$ の数だけ可能性が広がります。そこに知財部員としての新たな一面の価値が出てくるように思います。

**竹中**：改善提案までいなくても、日本でも続けたいことでけっこうです。

**原**：これまで話したことに通じますが、シリコンバレーにはバックグラウンドが多様な人が多いですし、多様な人同士でオープンな議論がしやすいですし、そして、そこに価値を見出している人が多いと感じています。市場の変化が激しすぎるくらいなので、それについていくためには、アンテナを高くすることは当然ですし、その情報を使って、積極的に議論をすることが大切だと思います。特に、多様な人たちと議論する機会をもっと増やしていかないと時代に追いついていけないかもしれません。もちろん議論しっぱなしでは駄目なので、決めて実行して、状況を見ながら必要に応じて改善をしていくことはやりますが、入り口のところの議論を活性化させると良いと思います。そのために人を多様化させることも大切だと思います。知財部門の人は、知財のスキルでビジネス価値に貢献することで喜びを感じる人たちなので、そのスキルと価値をつなげるところの議論をたくさんすること、スキルと価値のマッチングを増やしていくことがとても大事だと思います。

**村山**：知財部員として新しくやれることはたくさん

あると思いますし、そのようなことにぜひチャレンジしてほしいと思います。どうすれば良いのかという点については、新しいことを生み出すことに長けたシリコンバレーにヒントがあると思っています。とにかくチャレンジすること。ただ彼らは、チャレンジする上で完璧を求めてやっていません。まずやってみる。完璧を求めない姿勢も重要です。そのようなことを知財の世界でもやっていくと良いと思います。そのチャレンジにおいて、いろいろな人と議論し、助けてもらうときは助けてもらってほしいです。さらには、上司やトップがそれを許容する環境を作ってあげてほしいと思います。

**竹中**：日本では、議論する機会が少なく、異文化との接触が少ないのかもしれないですね。言語のバリエーションが影響しているのかもしれない。もちろん、みなさんのように外国に滞在することができれば良いのですが、そうではない人のために、外国の良いところを日本に持ち込めるような環境を日本企業には整えてほしいですね。泉さんには、政府にできることを考えてほしいですし、日本に帰ったときにしたいことはありますか。

**泉**：日本に戻る前にもできることがあると思っています。シリコンバレーに来て思ったことは、日本から来ている知財部員が少ないということです。ワシントンDCに留学していたときには、日本企業から来ている駐在員やトレーニーをけっこう見かけましたし、東海岸にはそれなりの数の知財部員が派遣されていると思います。他方で、ワシントンDC中心だった在外研修にシリコンバレーを加えようと検討している企業からの問い合わせがあったりします。企業の知財部には、駐在員やトレーニーなどの派遣



泉卓也さん

先を考える際に、ぜひシリコンバレーにも目を向けていただきたいと思います。そして、この座談会で話が出たように、多様な人材と一緒に仕事をしたり議論したりすることの重要性を感じてほしいと思います。NEDOシリコンバレー事務所は、中立的な立場から、人と人をつないだり、勉強会（Bay Area CHIZAI (IP)）を開催したりして、知財の方々の支援をしています。出張ベースでもかまいませんので、ぜひご活用ください。シリコンバレーのネットワークの特徴は政府が主導していないところにあります。そのため、このような活動を帰国してから続けることは難しいのですが、シリコンバレーの緩やかなネットワーク、社内社外を越えたネットワークを日本で作ることを個人的な関心として持ちつづけようと思えます。

**竹中：**シリコンバレーにはイノベーションの種がたくさんありますが、日本企業の方々はなかなか外国までいきません。彼らを日本に呼んで、イノベーションの種に触れる機会を作ってくれれば嬉しいです。

**泉：**シリコンバレーでいろいろな人と知り合いになりましたので、そのネットワークを引き継ぐことはもちろんですが、自分でも活用したいとは思っています。ただ、日本ではどうしてもレクチャー形式になってしまって、教えてくださいという一方向になりがちですが、シリコンバレーは自分から学びとるという感じが強いので、多くの方にシリコンバレーに来て、自分で感じてほしいと思います。

**竹中：**この座談会のように自由にディスカッションする感じがいいですね。（了）

### 【座談会後記】

多岐にわたるトピックについて多方面から議論する機会に恵まれ、座談会に予定していた2時間はあっという間に終わってしまいました。オープンイノベーションやプラットフォームビジネスなど、知財の枠を超えた幅広い観点から、シリコンバレーでの経験や見識を西海岸の自由なスピリットで、参加者の皆さんに熱く語って頂きました。ちょうど、私が書いているIndustry 4.0と特許制度の中でもとりあげたトピックと重なることも多く、論文で読んでいたビジネスや特許戦略がシリコンバレーでは実際に実践されているんだなと参加者の皆さんのお話か

ら感銘を受けました。シリコンバレーでの新しいビジネスの仕方や革新的な知財の活用の臨場感が座談会から読者の方々に伝われば幸いです。このような機会を設定して頂いた泉さんに感謝いたします。

竹中俊子

## Profile

(司会)

**竹中 俊子** (たけなか としこ)

日本テキサス・インスツルメンツの特許部で実務を学んだ後、1986年弁理士合格、1989年渡米。ワシントン大学ロースクールでLL.M. Ph.D.取得後、1992年ニューヨーク州弁護士登録。2003年から同大学終身雇用正教授、2004年にワシントンリサーチフロンティア技術法教授の称号取得。2017年から慶応大学ロースクール教授と兼任。Seed IP Law Group オブカウンセル及び名取法律事務所・客員米国弁護士。

(参加者)

**原 俊** (はらしゅん)

2002年に(株)日立製作所に入社。研究所の特許担当として、音声・画像認識技術、情報通信技術、プラズマディスプレイ技術の権利化や訴訟案件対応等を担当。その後、知財部企画部門にて、幹部サポート、全社知財戦略取りまとめ、新規知財活動立ち上げ等を担当。その間、2011-12年にはスペインのIEビジネススクールにてMBAを取得。その後、協創活動の知財問題対応等を担当しつつ、IT系ビジネスユニットの事業企画部門兼務も経験。2017年より日立アメリカに出向し、現地研究部門の特許権利化や協創案件の知財対応と、現地IT事業グループ会社の知財マネジメント全般を担当。

**村山 正人** (むらやま まさと)

2000年にパナソニック株式会社に入社。二次電池事業部門にて機構設計と生産技術を担当。その後、知財部門に異動し、ディスプレイ、プロジェクタ、デジタルカメラ、デバイス等の権利取得、デジタルカメラ事業部門の知財戦略、ライセンス、AV/ICT事業を扱うAVCカンパニーの知財戦略企画を担当。2016年からシリコンバレーへの駐在を開始し、知財部門によるオープンイノベーションを担当。

**福田 洋史** (ふくだ ようじ)

2010年にダイキン工業株式会社に入社。化学事業の特許担当として、フッ素樹脂、フッ素樹脂フィルム、フッ素塗料の出願・権利化や訴訟対応等を担当。2014年から特許調査分析業務を兼任。その他、プロジェクトベースで社内の知的財産管理要領の改正、知財管理システムの導入検討等を担当。2017年にダイキンアメリカ社に出向し、米国知財体制の構築・強化のサポート、知財業務の効率化・高度化に繋がる人口知能技術の調査・導入推進を担当。

**泉 卓也** (いずみ たくや)

1999年に特許庁に入庁。審査官・審判官として、複写機、レーザープリンタ、画像診断機器、分析機器、遊技機を担当。その他、技術調査課(現企画調査課)、審判課、経済産業省通商機構部(TRIPS、TBT、EPA、ACTA等を担当)を経験。2008年にはジョージワシントン大学ロースクールでLLMを取得。2016年7月にNEDOに出向し、現在、NEDOシリコンバレー事務所次長として、産業技術と知的財産分野の調査を担当。