

健全な知財への挑戦

——知財アウトカム・ストラクチャリングで事業に勝てるのか——

菊 池 純 一*

抄 録 知財クリニックの治療事例を踏まえて、まず、「健全な知財をどのように想定しているのか」について説明する。次に、「知財アウトカム・ストラクチャリング」という新たなアイデアを説明する。このアイデアが、閉塞感を持ちながら競争をしている企業にとって、あるいは、新たな戦略的事業展開を画策している者たちにとって、少しは役に立つだろうと期待している。健全な知財の基本は、「可視化された知財パッケージによる収益増大ではなく、まずは、適正な与益の増進を持続的に統括すること」である。それによって、知財の健全性が保たれると考える。残念ながら現時点では、健全な知財が事業に勝てることを保証しているかどうかは検証できてはいない。しかし、挑戦する手ごたえはあるので、これまでの経験を論説にまとめることにした。

目 次

1. はじめに
2. 健全な知財とは
 2. 1 まず、知財パッケージの編成
 2. 2 そして、知財与益の設計
3. 知財パッケージの事例
 3. 1 まず、ブランド
 3. 2 次に、インターオペラビリティ
4. ストラクチャリングの事例
 4. 1 まず、コンソーシアム
 4. 2 次に、ベンチャービジネス
5. おわりに

1. はじめに

知財クリニックという「知財の病院」を始めてから6年が経った。症例は、まだ、260数件程度であるが、知財に係るトピック・ 이슈を生きた状態で扱えるので教育研究の素材としては大助かりである。

知的財産（発明、商標、意匠、著作、営業秘密、種苗など）を保護することは、一つのステップにすぎないと考えている。積極的に活用す

ることも、重要なステップである。利益相反に係る紛争に対処することも、必要なステップである。そして、知的財産を健康にするということも、新たな基本ステップであると考えている。

そこで、知的財産についての法的諸要件を熟知した上で知財ビジネスの可能性に係る要点を習得した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・ドクターと呼んでいる。

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）、知財テストベッド構築（起業、コンソ

* 青山学院大学法学部長・大学院法学研究科長、教授
学校法人青山学院知的資産連携機構担当
Junichi KIKUCHI

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ーシム編成など)、紛争処理(利益相反、係争案件への対応)など戦略的なソリューション方策を支援する。現在、学校法人の中に青山学院知的資産連携機構という組織を編成し、その活動の一環として、知財クリニックを運営している。

知財クリニックの実務ケースを踏まえて、まず、「健全な知財をどのように想定しているのか」について説明する。大学の黒板に書かれた理屈ではやや難解であると考えるので、少しではあるが、典型的な知財クリニックの治療事例を紹介する。なお、症例群として列挙した事案の治療プロセスについては、一部は紹介するが、基本的に読者が考えてほしい。

次のステップとして、「知財アウトカム・ストラクチャリング」という新規なアイデアを説明する。このアイデアが、閉塞感を持ちながら競争をしている企業にとって、あるいは、新たな戦略的事業展開を画策している者たちにとって、少しは役に立つだろうと期待している。3年前から知財クリニックが挑戦しているビジネス・スキームがあるので、その概略を紹介する。

2. 健全な知財とは

2.1 まず、知財パッケージの編成

知財パッケージは、知的財産の組合せから生じる可能性の集合体である。したがって、冒頭のタイトルでは、「知的財産」という用語を使わずに、あえて、「知財」とした。しかし、もう少し、説明を加える必要がある。例えば、論文は、著作物である。しかし、その中で使われる内容は、商標権、意匠権、特許権、営業秘密に係る用語及び表現などを含み、知的財産の組合せからなる客体により構成されている。さらに、その論文の著作者とその周辺には引用関係も考慮すると、様々な第2、第3の主体が関わる。したがって、知財パッケージは客体のみな

らず、主体もその構成要件となる。さらに、これらの客体と主体の組合せに加えて、利用関係などの図式を編成することによって、その可能性が具体的になる。つまり、ビジネスの図式を構図することが新たな要件として加わる。それゆえ、知財パッケージは、客体、主体、図式の組合せであり、単なる無形財産の組合せではないのである。

(1) 可視化への挑戦

一般に、会社の経営陣は知財の投資収益を経営指標とすることを避けてきた。現時点においても、その傾向は強い。なぜか。知財を有償にて流通させるのではなく、彼らは組織内部に囲い込んで利用するという経営スタイルが良いと信じているからである。果たしてそのような理由なのであろうか。

知財クリニックで多発するケースは、例えば、次のような症例がある。

症例1群：A社は、ビジネス・サプライ・チェーンの中心に位置していた知財を他社に略取されていたことを知らなかった。

症例2群：B社とC大学とD社は、知財のウイン・ウインの関係を作らないと話が先に進まなかったが、知財パッケージを編成して、オープンイノベーションに参戦することができなかった。

症例3群：E研究所は、研究開発のスピードが加速したため早期の段階から発生した利益相反を解消できなかった。

症例4群：F著作者とG発明者とその関係者H社は、曖昧かつ包括的契約に基づいて知財の利用関係(例えば、特許権に基づく通常実施権と著作権に基づく複数支分権のライセンス契約に

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

基づく関係)を構築してしまったことを後悔していた。

症例5群：I弁護士とJ弁理士とK税理士とL公認会計士とM行政書士は、専門領域に関する処方策について、互いに、意見交換する機会がなかった。

症例6群：他社の登録商標である用語Nを多用した特許Oと自社の営業秘密Pに基づく新規事業の企画が進んでいたにもかかわらず、知財の複合リスクを評価しなかった。

症例7群：特許Qと特許Rの周辺特許マップを作ってみたが、隠れていた別の知財パッケージS（例えば、特許の制限的通常実施権契約、譲受人が変更された特許権、外国の専門雑誌に掲載予定の論文など）を見つけることができなかった。

臨床的視点から、知財の複合的なリスクに係る解決策を提供するのが知財クリニックの仕事である。症例として挙げた7つのケース群では、経営陣の知財に対する意識は決して低くはなかった。かつ、組織内部に囲い込んで利用するという経営スタイルを選択しているわけでもなかった。しかし、知財は不健康な状態におかれていた。この原因は、2つあったと考えている。1つは、知財の状態を俯瞰することができなかったことによる。そしてもう1つは、知財を可視化することができなかったことによる。知財を経営指標とすることを避ける本質的原因はここにある。

「知財の状態を俯瞰すること」の治療プロセスは、例えば、症例1群のように特許マップを作ることを勧めることが主たる処方とはならない。知財の客体、主体、図式の3要素に係る事実確認の作業を細かに進めることが中心となる。他方、「知財を可視化すること」の治療プ

ロセスは、事実確認の作業の中で、隠されている知財の3要素を新たに発見することであり、病巣の主たる原因、遠因を探し出すことである。具体的には、リスクの俯瞰図を書き、その図上で因果律を推論し、処方の選択肢を組立てるのである。

例えば、症例3群、症例6群は、知財の客体や主体に病巣があるのではなく、図式の設定、つまり、アーリーステージから利益モデルが意識されていなかったのである。さらに、症例2群や症例5群では、正解が一つではないケースに直面した時、適切な機会を探索しなかったことが主たる原因となっている。症例4群は、契約交渉のマニュアルを見直せばよいことである。しかし、最後の症例7群は難題である。最初の入り口情報が見つからない。そして、入手情報の選別に手間がかかる。どのようなリスク管理を処方するのが良いのかまだ手探りである。

知財を健康にするという仕事の内容は必ずしも不定形ではない。特定のパターンが発現するものである。まずは、直面した案件に係る臨床的処方策を自ら頭の中に「構図」することが必要なのである。

(2) 受益ではなく与益の構図

会社の経営陣は知財を持てば、受益があると信じるらしい。それは単なる過信である。努力があつてこそ知財が作られる。そして、その知財を生きた状態に編成して初めて受益がある。しかし、その受益の安定性は保証されていない。これが知財のビジネス・スキームの「病巣」である。

端的にいえば、「病巣」が生まれる場合には、以下の3つが考えられる（表1）。

表1 知財の病巣が生まれるとき

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) 発明者・著作者から知財が「切り離される」とき2) 複数の知財を「編成し結合する」とき3) 知財の受益に「不安を感じた」とき |
|--|

これらの「病巣」を少しでも除去しよう、あるいは、「病巣」が変異し大きくならないようにしよう、と考えるのは当然のことである。これが知財を健康にするための予防策である。

知財クリニックでは、「受益」を「インカム」と訳しているが、その「インカム」を扱うのではなく、常に、「与益」、つまり、「アウトカム」を「構図」することによって処方をしている。

以下に「受益」が不安定になった症例を紹介する。

症例8群：子会社が侵害品の疑いが強い部品を組み込んでしまい、親会社のブランドで販売してしまった。

症例9群：インターオペラビリティ（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）は、魅力的だった。しかし、それを構成する複数の特許、複数の標準、複数の営業秘密は、受益配分の足かせになった。

症例10群：特許Tの課題解決の内容を再検証するため、想到容易性の視座を捨ててリバース・エンジニアリングを行ってみたら、身近な業種に新たな用途先が見つかった。

症例11群：産学連携に踊らされて参加してみたものの、持っている知財の探り合いの場にすぎなかった。

症例12群：使っていると信じていた特許Uは使われていなかったが、ビジネスの組み立てが良かったので収益は持続していた。

上記症例について、少し説明を加える。症例8群では、子会社の対応ではなく、親会社の対応マニュアルを作成することを提言した。症例11群は、EUのFramework Program 7のように大学が中心となった基礎研究に基づくプラットフォーム形成ではないケースが多い。症例10群は、概念検索キーワードの組合せに工夫をすれば、容易な作業となる。

なお、症例12群は、特許法の射程ではなく、不当景品類及び不当表示防止法、通称、景表法に抵触するのではないかという恐れを感じた段階で来院している。

「与益」とは、「与えるべき利益あるいは用役」のことである。こ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、全く役に立たない理屈である。

知財は、社会に多様なイノベーションをもたらす。それゆえ、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。とすれば、元手となる「与益」を明確に経営戦略の中に組み入れて、「与益の設計」をしてこなかった会社等の経営判断は、「受益」の変化に対して、極めて弱い組織であるといわざるを得ない。したがって、知財の病人である。

仮に、直面する経済環境が大きく変化したとすれば、まずインカム・ロジック（受益主義）に基づく経営は破たんする。そして、環境の変化に対応するための新たなロジックを求める。それゆえ、アウトカム・ロジック（与益主義）に基づく経営が登場するのはなんら不思議なことではない。

健康な知財戦略システムを構築したいのであ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

れば、その指針の冒頭に、与益を設計することを宣言する必要がある。

2. 2 そして、知財与益の設計

アウトカム・ロジックを採用すると宣言するのは簡単である。しかし、知財与益を設計するのは容易なことではない¹⁾。

知財クリニックで知財の病気であると診断されるに至る「主たる切っ掛け」には次の5つがある(表2)。

表2 来院の主な切っ掛け

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) 契約に不備があったとき2) 知財の空白域を発見したとき3) 事前の与益が見えないとき4) 知財リスクを管理していなかったとき5) 参照すべき事例を知らないとき |
|--|

第1の切っ掛けは、契約に不備があることが外部から指摘された場合である。このケースは、研究開発の支援部署が機能していなかったことを原因とすることが多い。他には、契約のデフォルト項目の存在、過去の取引慣行とのズレなどについて定点観測していなかった、人事異動が硬直化していた、といった要因が多いようである。

第2の切っ掛けは、保有する知財に「空白域」があった場合である。原因は、対象となる客体が特許や意匠の場合、営業秘密の場合も含むが、研究開発部門の統括が弱く、営業企画部署からの問い合わせに即答できなかったことによる。商標の場合は、標識行為を体系的に管理することができない人事配置であったことが原因となっている。

第3の切っ掛けは、事前の与益が見えないと感じたことである。つまり、事業に係る周辺環境が変化していることはわかるのだが、将来の利用可能性が見えない、というものらしい。

第4、第5の切っ掛けは、会社等の規模にも依存するので、「主たる」切っ掛けかは定かではない。第4が、知財リスク(無効、廃棄、侵害、流出のリスク)を管理していない場合であり、第5が、参照すべき事例が何かを知らない、又は、知らされていない場合である。

知財クリニックでは、第3の切っ掛けではなく、第1の切っ掛けの「契約の不備」によって来院した者に、「知財与益の設計」とは何かを説明している。つまり、与益の設計は、債権と債務を明確にする契約の中に、「第三者」の存在をデザインすることなのである。

例えば、極めて、安易に取り交わされる秘密保持契約(NDA)においても与益の設計は必要不可欠なのである。対抗要件制度の保護が希薄な包括クロスライセンス契約においても当然のこと「正の与益」と「負の与益」を想定すべきであり、その想定が「知財与益の設計」というレベルに到達しているかは確認する必要があると考える。

第2の切っ掛けの「空白域」とは、事前の与益を設計していない領域、あるいは、事後の与益を観察していない領域のことである。それゆえ、問題となっている知財を「情報のかたまり」と考え、数十文字からなる「可能性の集合体」に翻訳し直すことから始める。この方法については、すでに、ビジネス展開している知財ソリューション企業が存在するから特に説明する必要はないだろう。

第3の切っ掛けは、「事前の与益」、そのものが見えないという話である。このケースが一番の厄介である。なぜなら、知財は、そもそも無形財産である。したがって、理屈を言えば、まず、そのアウトプットを見えるようにする必要がある。そして、そのアウトプットが作りだす予定の与益を分類しなければならない。

例えば、次のようなケースがあった。「安全と安心」を事前の与益として考えている、など

と漠然とした質問をしてくる者がいた。このレベルの場合、処方時間がかかるので、やや、迷惑な話である。特に、「高い信頼性」という与益レベルを想定せずに、呑気なまでに「安心」を与益として取り扱いたいなどと言われてしまうと、極めてシステミックかつ継続的な設計が必要になりますよ、と前置きをして、「御社の資金は豊富ですか」と意地悪な質問をせざるを得なくなる。

「安心」という与益は、エンド・ツー・エンド（端から端まで）のシステム設計である。そして、そのエンドにおいては理解しやすく、心地よい刺激を与えることが求められる。したがって、与益ではあるが、インカム・ロジックの基準に影響されることになる。例えば、多くの者が受け入れるレベルの安心なのか、あるいは、最頻値または平均値の近傍における推論が成り立たないレベルなのか、いくつかの条件を組み合わせる必要がある。

それゆえ、その与益の設計においては、エンド・ツー・エンドのシステム内部において派生する複数の経路を想定せざるを得ない。例えではあるが、伝言ゲームのように始発の情報と到着の情報が違ったのでは、安心は得られない。同様に、商品のビジネス・サプライ・チェーンの中に投入してから期待する出口に期待する物やサービスが出てこなければ、安心は得られないはずである。

3. 知財パッケージの事例

知財クリニックで扱っている「知財パッケージ」は、多種多様である。例えば、会社は典型的な知財パッケージである。会社間の業務契約も知財パッケージである。さらに、職務発明も知財パッケージとして扱える。知的財産に係るインソーシングとアウトソーシングが組織的に識別できるという観点からすれば、大企業よりも中小企業の方に、扱いやすい知財パッケージ

が多い。この章では、誌面の制約もあるので、典型的な知財パッケージの事例を紹介する。

3. 1 まず、ブランド

知財クリニックが扱う「パッケージ」の典型は、「ブランド」である。ブランドは与益を形成し、国境を越える。

例えば、日本において135年余の歴史を持つ学校法人青山学院が持つ商標「青山学院」は、日本においては著名であるとされている。そして、教育と研究に係るブランド形成とその維持に多大なる努力を払っている²⁾。

しかし、中国、韓国及び台湾において、知財パッケージのコアとなるべき商標登録ができない。少し、経緯を説明しよう。

台湾はマドリッド協定議定書に加盟していないため、2008年10月商標「青山学院」（国際分類第41類、42類）及び「AOYAMA GAKUIN」（第41類、42類）を台湾の智慧財産局に新規商標登録出願した。一方、中国及び韓国においては国際出願手続を利用することとした。2008年11月、商標「青山学院」（基礎登録：日本商標登録第4900578号）及び「AOYAMA GAKUIN」（基礎登録：日本商標登録第4900577号）を国際分類第41類を指定サービスとして、中国と韓国を指定国として国際商標登録出願をした。

しかし、漢字による標章「青山学院」に関して台湾、韓国そして中国の商標登録関連当局より相次いで仮拒絶査定通知が届いた。

台湾において引用された商標は「青山 CHING SHAN」（台湾商標登録：第22457号）及び「青山」（台湾商標登録：第22457号）であり、韓国において引用された商標は「청산」（登録番号：4100937040000）及び「청산 青山」（登録番号：4500032060000）であった。また、中国において引用された商標は「青山 QING SHAN」及び図（出願番号：3795778）、「青

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

山 ケネル」(出願番号：4960981)及び「青山 KENNEL」(出願番号：4960979)であった。

台湾でこれらの引用商標を持つ法人は「青山外語」という語学学校である。既に50年以上の歴史を持つ学校であり、善意で商標登録をし、今現在でもこれらの商標を使用しているため取消を求めることは不可能である。むしろ、この語学学校とは消極的ライセンス契約交渉も展開した。しかし、ブランド戦略の展開に隔たりがあった。中国においての引用商標「青山 Q I N G S H A N」及び図の組合せ商標に関しては不使用による取消の可能性があったが、韓国の引用商標に関しては今現在も平穩に使用されている商標であった³⁾。

健全な知財を編成するとき、むしろ、属地主義に基づく各国の商標登録申請時の類似判断基準が異なることを参酌しなければならない。しかし、問題になったのは更なるハードルであった。つまり、ビジネスのグローバル化を考えたとき、漢字文化圏の中で使用される特定の知財がもたらす「与益」を想定していなかったことである。国外の善意の第三者は自らの与益を設計している。その与益を統括することによって妥当な受益を得ている。したがって、その知財与益に相乗りすることができるのか、を模索しなければならない。固有のブランドを主張するのであれば、異なる知財与益の設計を明確に主張する必要がある。

残念ながら、青山学院はその設計の構図を明確にすることができなかった。それゆえ、国内での先使用の論理は海を越えることができなかったのであり、仮に、プラネット・サイズの絶対的先使用を主張しても単なる一学説にすぎないのである。最近では、イスラム文化圏のブランド与益について研究を始めた。

3. 2 次に、インターオペラビリティ

「インターオペラビリティ」を知財パッケージとみなすこと自体が奇異なことである。しかし、「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であり、かつ、各企業にとっては特定のアウトカムを派生させる知財の群を活用すること」を意味する。したがって、インターオペラビリティは、知財与益の設計がなされているはずである。そして、それらの知財の群れを統括する者たちがいるはずである⁴⁾。

インターオペラビリティを分解してみると、複数の知財の組合せであることがわかる。大枠の分類で見ると、「言語による製品設計」、「知財のライセンス契約」、「互換性に係る共同開発契約」、「国際標準の実装」から成り立っている。例えば、日本の特許庁データベースに基づけば、インターオペラビリティに係る課題を解決しようとする発明は31万件を越える。これをデジタル情報の相互運用可能性の課題に絞ると1万7千件程度となる。さらに、必須性を考慮して絞ると110件の発明の群れが見えてくる。むしろ、この段階において、それらのライセンス契約状態や標準化への参画状態は見えてはこない。しかし、隣接するデータベースをリンクすると技術に関する格付け序列競争が見えてきて、知財をコアにしたビジネス図式から得られる受益の一部が推認できる。このような状態を知財の可視化と称している⁵⁾。

インターオペラビリティの与益は、単一の企業経営モデルにもとづいて設計されているのではない。標準化などの共益調整モデルに基づいて与益から受益への還元プロセスが設計されているのである。

仮に、インターオペラビリティが負のアウトカムをもたらす危険性(例えば、特定の阻害要因によって二次利用上の安全性が保たれない場

合など)があるとする。その場合、設計された正のアウトカムを減少させないような手段が講じられることになる。インターオペラビリティに基づく私的幸福の追求権と共益配分権が阻害される場合、公序良俗の名の下において公的介入権を許すというロジック(裁定実施権の制約解除)は作動することになるだろう。それゆえ、特許法第93条はインターオペラビリティの射程となる。

また、独占禁止法第21条もインターオペラビリティの設計に関与する。例えば、相互運用性を確保するための行為が、パテントプールの形成に該当しないとしても、知財の権利行使と「みられる行為」があり、受益配分比率がそれによって影響されるとみられるならば、独占禁止法の経路に基づく評価の対象となる。それゆえ、独占禁止法第21条の「認められる行為」の射程外の行為は縮減されるだろう。

アウトカムを保障するための一つの技術の枠組みとして、DRM(Digital Rights Management)がある。これはインターネットのガバナビリティ(管理権能力)を生み出す。例えば、ネットワークのユーザー・ポイント(U点)から他方のU点までを一連のシステムとして考える時代はすでに終わっている。現在のインターオペラビリティのアウトカムは、U点の関所を越えて、マンマシン・インターフェイスの内側のハード・レイヤまでをも抱接する。となると、コピーの繰り返しによって構築されてきた情報の「網」に接する者は、現在の法理が拠りどころとしている「善良な意思の表明」に瑕疵がないことを安易には信じることができなくなる。当然の推移であるが、信頼が失われると、相互運用の場がなくなり、インターオペラビリティの「与益」は消える。それゆえ、信用創造は与益の設計の主たる要素となる⁶⁾。

このようにインターオペラビリティに組み込まれた脆弱性を取り去ることが、健全な知財を

求めることなのである。

4. ストラクチャリングの事例

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。まず第1に、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。さらに第2に、チェスブロ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3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⁷⁾。

知財の特質を考慮したとき、三つの類型の内、第1と第2のモデルには、実務的限界があると実感しているので、第3の可能性としてのモデルを使う。

「知財パッケージ型オープンイノベーション」というのは、複数の知財を重層化することによって、知財のビジネス・サプライ・チェーンを構築する「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。パッケージを構成する知財のすべてを一つの企業で独占することは不可能であろうから、複数の会社等がインソースとアウトソースを繰り返しながら、イノベーションのスキームに参画することになる。

オープンイノベーションにおいては、戦略的に知的財産の契約を明確に展開する必要がある。その中で、共同研究開発契約(知的創造の共同成果に係る約定)、譲渡契約(知的財産の権利保護に係る約定)、ライセンス契約(知的財産の活用による投資回収に係る約定)の三点を重視している⁸⁾。

しかし、知財パッケージ型の場合、この三つの契約では完結しない。なぜならば、まず、第1に、与益図式の選択的設計が制約となる。そ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

して、第2に、受益還元の多様性確保が制約となる。このような強い制約条件の下で、知財を重層化することを進めるのである。

それゆえ、知財アウトカムのストラクチャリングに際しては、例えば、単に、各種の知的財産の特別法による規定のみならず、関連する各種の業法の規定、独占禁止法の解釈評価の指針は必ず関わってくる。さらに、知財クリニックにおける個別経験の例示に過ぎないが、例えば、不正競争防止法、不当景品類及び不当表示防止法、租税特別措置法、特定商品取引法、民事執行法、日米相互防衛援助協定に伴う秘密保護法、輸出貿易管理令、遺伝子組換え生物等規制法、薬事法、消費生活用製品安全法、原子力災害対策特別措置法、建築基準法、研究技術組合法、外国弁護士特別措置法、会社更生法、信託法、河川法、家畜改良増殖法、労働基準法、仲裁法、研究成果移転促進法、屋外広告物法、刑事訴訟費用法、国有財産特別措置法など、知財パッケージとの関係を参酌せざるを得ない。このような周辺諸制度と知財与益設計に係る片務的制約を与益設計基盤約定と称している。

特に、ビジネス・サプライ・チェーンの元網が不安定な状態にあり、かつ、チェーンの先端が見えないようなケースの場合、単なる「ビジネスのアイデア」に基づいて安易に与益を設計してしまうと、その網脈は不健全なものとなる。したがって、選択可能な「点」を一つ一つ編み上げることによって、選択肢の幅を所定の範囲に押し込め、オープンイノベーションの枠組みを可視化することが、労は多いが得策であると考えられる。

ストラクチャリングとは、言い換えるならば、与益設計基盤約定を作ることにはほかならないのである。

4. 1 まず、コンソーシアム

フォトクロミック化合物(Photochromic Com-

pounds)は、21世紀を支える新素材として期待されている。実験室で、初めてこの物質の威力を見せ付けられたとき、直感した。「フォトクロミズム研究コンソーシアム」による知財パッケージ型オープンイノベーションのスキームがベストである。

フォトクロミズムの知財パッケージは、4つの特徴を持っている。

(1) 第1の特徴

第1の特徴は、ハブ・アンド・スポーク型の連携研究である。研究開発の主軸となる機能をハブ(Hub)化し、複数の研究開発分野をスポーク(Spoke)のように連携することによって、全体の研究開発活動を活性化させる。スポーク部分には、特許発明が集積する。他方、ハブ部分には、技術ノウハウの情報データベースが構築される。ハブ部分が活性化している限り、この知財パッケージ型オープンイノベーションは持続すると期待している。

(2) 第2の特徴

第2の特徴は、発明や著作やノウハウの帰属関係から派生するリスクを解消することによって競争を減殺しないようにする。これは研究のアーリーステージから始めないと、初期に生じたボタンのかけ違いを後から修正するのは容易ではない。参画者が互いに理解しあえるようリスク回避の勉強会を組み込むことが望ましい。

(3) 第3の特徴

第3の特徴は、テストベッド(試作の場)を提供することである。イノベーションを作動するには、用途開発の多様な道筋を具体化する必要がある。フォトクロミズムでは、分子設計がハブ機能となるが、複数のスポークとの連携によってその発明が高速化する。

つまり、研究というドアが開かれると即座に

実用化の入り口になるのである。したがって、この入口の脇に具体的かつ使いやすい「テストベッド」を用意しておかないと、単なる権利の狩場になってしまう恐れがある。研究の初期段階から、少なくとも、知的財産の利用に関する独占禁止法の指針の内容は織り込んでおくべきであると考ええる。

コンソーシアムのスポークとなる研究分野は、例えば、高速発消色素材、セキュリティ機能素材、バイオフォトニクス、フォトレジスト、フォログラフィなどである。用途開発の基本は、アウトカムを具体化することである。フォトクロミック化合物の機能特性についての情報は、分子設計の専門家（デザイナー）が持っている。同時に、スポークとなる各研究分野の専門家もその一部の情報を共有している。しかし、各研究分野が目指すところの用途に係る情報は、ハブとなる分子設計に戻されないことがある。これらの情報の流れを円滑にし、多様な用途に係る情報を体系化することが、アウトカム・ストラクチャリングの役割の一つとなる。

図1の分子デザインは、現行の意匠法の権利範囲ではないが、明らかに、拡大鏡で見れば、特定波長の光によって形が変わり、人間の眼の中に存在するフォトクロミック化合物とは異なった効果を作り出す。

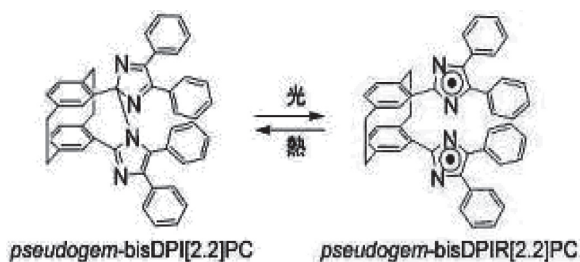


図1 フォトクロミック分子発消の仕組み
(青山学院大学理工学部阿部研究室提供)

このような物質はコンピュータグラフィックの仮想世界で設計され、期待される機能の推論が行われる。その設計図と技術ノウハウに基づ

いて、化合物を芸術家のごとく制作する。そして、その化合物を建築家や大工のごとく組立てると、製品の用途が見えてくる。オーダーメイドも可能となる。

製品用途の「先端」には、消費者がいて、さらに、制度的な制約があり、さらに、取引慣行の壁がある。

テストベッドで行っていることは、あくまで、与益の試作である。しかし、製品用途の「先端」における制約条件を具体的にしなければ、知財のアウトカム・ストラクチャリングの成果は使いものにならないし、健全な知財という使命にも到達しない。

(4) 第4の特徴

フォトクロミズム研究コンソーシアムの第4の特徴は、教育と研究の連動である。このコンソーシアムは、大学が中心になって、新しい産業の「米」となる可能性を秘めた物質に挑戦しようという試みである。したがって、その基本は、研究にある。しかし、知財パッケージの性質を勘案すると、やはり、大きな課題は、結局のところ人材の育成にたどり着く。

このコンソーシアムでは大学院教育の中に知財クリニックのインターンとフォトクロミズムの分子デザイナーが実践的に交流できる機会を設けている。また、ハブとなる分子設計センターでは、設計ノウハウの不要な流出を回避しつつオン・ザ・ジョブの訓練を試みている。

4. 2 次に、ベンチャービジネス

会社を作ることは簡単である。知財クリニックには、学生から、教員から、校友から、色々な設立の相談が飛んでくる。そのとき最初に必ず、「会社をつぶすのはいつごろですか」と質問することに決めている。相手は不機嫌になるが、組織的な与益の境界を設計するためのことであるから仕方がない。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ベンチャーの場合、スタートは威勢が良い。しかし、知財クリニックにきて、病気ですと宣告される。原因の多くは、「知財のことまでは考えていなかった」である。技術をコアにしている場合は別だといいたいが、それでも、「商標のことまでは考えなかった」という返事がかえってくることが多い。例えば、独立行政法人産業技術総合研究所からスピアウトした「パロ」と呼ばれるアザラシ型ロボット人形のベンチャービジネスでは、癒しのアウトカムを設計して、その商標をA会社が保有し、その基本特許をB会社が保有するというストラクチャリングをしている。このような戦略的対応は珍しいケースである。

もう少し、事例を紹介しながら、ストラクチャリングの説明をする。

知財クリニックでは、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るベンチャーのAGDマテリアル社を支援している。

神奈川県内に都市鉱山をつくり、その鉱山から採れたダイヤモンドの皿の上に色とりどりの宝石を載せて売りたい、というビジネスモデルを支援しているのではない。そのベンチャーの与益設計のモットーは、「ダイヤモンドの細かい針、放射線センサー、そして、電子デバイスを作ること」である。

10年後の夢ではなく、5年計画の製造技術である。歩留まりが高く、製造時間コストの安い技術ノウハウを協力会社にトランスファーすることも付属の使命である。

しかし、計画通りには、ビジネスは展開しない。苦戦している。なぜか。研究開発用の試材として安く高品質のものを作りたいのだが、単価が中々下がらないのである。製造ラインを増やして量産効果を狙いたいが、担保に供する資産が不足している。設立時に必須の知財を現物出資したのだが、その簿価の評価額も低い。公的補助金やエンジェル資金を導入すれば問題が

解消するはずだが、社長の判断待ちである。

さらに、知財クリニックの視点からは、もう一つ停滞の原因があると考えられる。それは、与益設計のモットーにある。つまり、「作ること」から見込まれる与益が小さいのである。与益設計のモットーを「技術ノウハウを教えること」に軸足を変更すれば、ストラクチャリングの内容も変わり、新たなアウトカムの経路が見えて、収益も安定するはずである。なぜならば、製造装置のチューニング技術に関する知的蓄積は膨大なものになっているからである。

むろん、別の選択肢もあり得る。高品質とは言えないが、「直径5センチほどで厚めの皿を作り、宝飾のカットを施せば…」などと副産物の用途も助言している。

このような状況にあるAGDマテリアル社では、健全な知財を心がけてリスク・マネジメントを継続している。しかし、「事業に勝つ」ことのポイントを何に求めるのか。とても難しい質問である。

一般には、株式公開であるという人もいる。しかし、そのようにはこの会社の社長は考えていない。多くの現金を会社の中にため込むことが「事業に勝つ」ことなのか。そうではないという。彼は、高度のチューニング技術を持った職人を増やして、ダイヤモンドの大きな皿を作りたいのである。その夢を実現することが「事業に勝つ」ことであると考え始めている。「健全な知財」を持ち、夢を実現しようとする人の目は美しいと思う。それゆえ、知財クリニックでは無償の支援を続けている。

5. おわりに

残念ながら現時点で、健全な知財が事業に勝てることを保証しているかどうかは検証できてはいない。健全な知財に関することが、公開される財務諸表の上に大きな文字や数字で表記されたというニュースも聞いてはいない。しかし、

「知財与益を設計することの重要性」を認知してくれる企業が増えていることは事実である。

「健全な知財」を求めるためには、知財の状態を俯瞰し、そして、知財を可視化することが前提となる。可視化プロセスの中で、知財の病巣は必ず発見できる。そして、健全なものとするためには、やはり、従前の受益主義の経営には限界があると考え。戦略的に知財与益（知財アウトカム）を設計することが健全性の基本指針なのである。

「知財パッケージ」という考え方は、理論的に見れば、「触媒的な中間概念」に過ぎない。それゆえ、現実のビジネス現場でそのような概念は不要であると考え読者もいるだろう。しかし、知財クリニックに来院した方々を顧みるに、その中間概念を可視化できなかったことがビジネスの敗因の一つであったことは間違いない事実である。知財パッケージに基づくソリューションを考えることは正しいはずである。

誌面の都合もあり、今回は、大学院の授業で用いているケースを基にして、「ブランド」と「インターオペラビリティ」を知財パッケージとして紹介した。しかし、知財クリニックでは、「株式会社」や「事業組合」も典型的なパッケージであり、「ライセンス契約」も「営業秘密管理」も複雑な知財パッケージを構成する部分であるとして処方している。

後半で紹介した「知財アウトカム・ストラクチャリング」は、新規なアイデアである。このアイデアが、閉塞感を持ちながら競争をしている企業にとって、あるいは、新たな戦略的事業展開を画策している者たちにとって、少しは役に立つだろうと期待している。

知財パッケージ型オープンイノベーションというモデルに基づいて、「コンソーシアム」と「ベンチャービジネス」を題材に、ストラクチャリングの考え方の基本を説明した。つまり、知財の多様な用途を体系化し、そこを始発点にする

ことが重要なのである。

一つのケースがある。2011年春、上海の資産家の方々が、ワインを買い集めるのと同じように知財を買い集めたいと相談に来られた。手にしていたのは、特許マップと出願人と発明者の住所氏名である。まずは、名刺交換の代わりにいくつかを買い集めたいという。そのとき、当方から見えない知財の話をして、ストラクチャリングを説明した。彼らの反応は、単純であった。買い集めたものを見せるから、健全なものに再編成してくれという。そこで、与益設計のモットーは何かと質問すると、「多くの国民に迷惑をかけてグループ会社を束ねる総帥になった。日本の知財で国民に恩返しをしたい。環境が改善すれば良い。」と即答された。実は、ストラクチャリングに必要なことは、このようなモットーである。

実際の症例では醜いケースもあるのだが、今回の論説では、まとめるために綺麗ごとを前面に出した。それらの症例を踏まえて、最後に一言付け加えるとすれば、やはり、「専門家同士がもっと会話をすべき」である。

注 記

- 1) 菊池純一「経営に役立つ知財戦略－何故、与益主義のシステムを提案するのか－」特技懇 No.255 pp.27-35 2009.11.
- 2) 東京地判平13・7・19判時1815-148「青山学院事件」
- 3) 井手李咲、竹田由美子、橋本千賀子「法域を超える商標出願における各国の類似判断の差異による問題点に関する検討及びその解決策に関する模索－事例を中心に－」日本知財学会年次大会2010年 2J8 2010.6. 本論では、知財クリニックのメンバーがまとめた発表資料に菊池が加筆した。
- 4) 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」、日本知財学会年次大会2007年 1F2 2007.6.
- 5) 抽出した発明の群に係るリバース・エンジニアリング解析は、インテクストラ社の解析支援ツ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ール「ストラビジョン」を用いている。

- 6) 例えば、2008年に国際標準化された、デジタル情報のタグコード体系（IEC62227）を組み込んだシステムも与益の設計が明確されている知財パッケージである。
- 7) Junichi Kikuchi, “Note on the Outcome logic for supervising the Open Innovation system….

What is the ideal paradigm?”, Chizai Base Forum 2009, MEXT program, at Aoyama Gakuin University, Tokyo, Jun 12th 2009.

- 8) 石田正泰「オープンイノベーションと知的財産契約」知財管理 Vol.61 No.3 pp.267-287 2011.

(原稿受領日 2011年6月14日)

