

シリコンバレーをありのままに理解しよう

泉 卓 也*

抄 録 シリコンバレーの強さは、新しいアイデアへの挑戦、周囲を巻き込んだ議論と行動、知財コミュニティを支える人材にある。新しい課題に直面しても、彼らは歩みを止めない。日本人はシリコンバレーに魔法のレシピを求めがちだが、そのようなものは落ちていない。交渉なしの特許購入プログラム、新たな特許トロール対策、女性発明者の割合を高める取り組み、特許ポートフォリオの定量化、特許ビッグデータの活用などの事例をヒントにしながら、シリコンバレーをありのままに理解すれば、日本の課題が見えてくる。日本の課題は知財の知識や能力にあるのではなくマインドにある。シリコンバレーは先生ではない。シリコンバレーを仲間にして、次のアクションを一緒に考えよう。そのためには、自分のアイデアを共有したり、双方向の英語コミュニケーション力を磨いたりすることが重要である。

目 次

1. シリコンバレーは特別なのか
2. 魔法のレシピはどこにある
3. シリコンバレーの成功の要因を学ぶ
 3. 1 新しいアイデアへの挑戦
 3. 2 周囲を巻き込んだ議論と行動
 3. 3 コミュニティ人材の育成
4. 学びを超える
 4. 1 あなたの問いはアクションナブルですか
 4. 2 ポートフォリオ定量化への挑戦
 4. 3 特許ビッグデータの活用
 4. 4 アクションに必要なもの
5. 日本の課題と処方箋
 5. 1 あるある言い訳への反論
 5. 2 あるある質問への回答
 5. 3 私からの処方箋

1. シリコンバレーは特別なのか

シリコンバレーで仕事をしているだけで、特別なことができると思う人がいるようだ。ある日本人グループの飲み会で、ある方が本社とのやりとりを面白おかしく話していた。

本社：6か月も駐在しているのだから、そろそろシリコンバレーらしい技術を報告してくれ。
駐在員：ハプティクスが興味深いと思います。
本社：ハプティクスか。シリコンバレーらしいな。

この方は、飲み会を盛り上げるために話をかなり「盛った」と思う。他方でこの会話から、シリコンバレーを特別視するマインドを感じることができる。シリコンバレーらしい技術があるはずという根拠のない推測やシリコンバレーで仕事をすれば日本では得られない情報が入ってくるだろうという願望が表れている。

たしかに、シリコンバレーはある意味で特別である。AnnaLee Saxenianは、シリコンバレーの成功の要因を、個人や個社ではなく、それらが結合した地域のコミュニティに求めた¹⁾。3年間という短い滞在でも、様々な分野の専門家が有機的に結合し、ゆるやかなコミュニティを

* 前NEDOシリコンバレー事務所次長（特許庁審査第一分析診断 画像診断技術担当室長）
Takuya IZUMI

形成していることが理解できた。知財のコミュニティにも専門家同士の有機的なつながりが広がっていた²⁾。優秀な人を集めたり有名企業を誘致したりすることはできるかもしれないが、コミュニティを作ることは簡単ではない。この点でシリコンバレーは特別である。

しかし、個々の専門家がそれほど特別なわけではない。もちろん彼らと雑談をしていて、面白いアイデアに出会うこともある。音声認識分野の新興企業でプロセキューションを担当している友人は「プロセキューションはリーガルの仕事であるから外注してもよいが、クレームだけはビジネス判断であるから企業知財が責任を持つべき」と言っていた。とても洗練された頭の整理だと思う。しかしこの話を聞いて、「それには全く気がつかなかった」と思う読者はほとんどいないはずだ。日本企業の知財駐在員や日本からの出張者とお話ししていても、基本的な知識や能力で劣っていると感じたことはない。

課題は私たちのマインドにある。日本はシリコンバレーよりも劣っているという劣等感。シリコンバレーのスピードと日本の現状との比較から生まれる焦燥感。日本にはシリコンバレーのようなエコシステムは作れないという無力感。日本語情報だけでシリコンバレーを理解しようとするからこのようなマインドに陥ってしまう。あるカンファレンスで講演したときに日常的に英文メディアに接している人に手を挙げてもらったことがあるが、ほとんど手が挙がらなかった。英文メディアにも日常的に接し、シリコンバレーの知財専門家と自然体で交流していけば、ありのままのシリコンバレーを理解できる。ありのままのシリコンバレーには、切磋琢磨できる仲間がたくさんいる。本稿では、シリコンバレーの知財専門家との交流を通じて学んだことをお伝えしながら、知財を超えた挑戦へとかき立てる処方箋を提示したい。

2. 魔法のレシピはどこにある

冒頭では格好のいいことを書いてしまったが、赴任前の私はシリコンバレーを特別視していた。シリコンバレーには特別な何かがあるはずだ。イノベーションを生み出す魔法があるはずだ。そんな想像をめぐらせていた。赴任予定の多くの人も同様かもしれない。

シリコンバレーに対する私の印象は、赴任前、赴任後から1年、2年目以降で大きく変化した。赴任前の私は、破壊的イノベーションを生み出すシリコンバレーの華やかさを想像した。才能溢れる人たちが、マジックを見せるように、テクノロジーで人々を驚かしているのではないか。知的財産の分野でも、天才たちが新しい仕組みを生み出し、世界をリードしているのではないか。イノベーションを次々と生み出すことで世界をリードするシリコンバレーには、魔法のレシピがあるのではないか。知財分野にも魔法のレシピがあるはずだ。これが私の仮説だった。

私の仮説が全く的外れというわけではない。カリフォルニア州の人口、GDPは全米比でそれぞれ12%、14%であるが、シリコンバレーとサンフランシスコに向けられたベンチャー・キャピタルの投資額は全米の45%を占める³⁾。カリフォルニア州の特許登録件数は全米の28%を占め、シリコンバレーとサンフランシスコだけでも15%になる。これだけ成功しているシリコンバレーにはそれなりの理由があるはずと思うことは誤っていない。

しかし経験不足の私は、赴任直後から壁に突き当たった。いろいろな人に会って話をしたが、シリコンバレーの魔法のレシピ探しに協力してくれる人はいなかった。それ以上に苦しかったことは、魔法のレシピ探しをしている私がばかにされているように感じたことだ。振り返ると私の間違いは明らかだ。私は具体的な課題を持っていなかった。オープンイノベーションやスター

トアップといったビッグワードを振りかざしていた。問題意識も、オープンイノベーションを促進する上での知財の課題やスタートアップにおける知財の重要性といった抽象的なレベルにとどまっていた。シリコンバレーの知財専門家は実務屋である。彼らはそのようなフワツとした問題意識にあまり関心がない。具体的な課題を実務的に解決することに喜びを感じるのである。そしてそれが困難であればあるほど燃えてくるのだ。

赴任後2年目くらいからシリコンバレーの魔法のレシピについて少しずつわかってきた。魔法のレシピはどこにも落ちていない。彼らが成功しているとするれば、それは彼らが日々正しい努力をしているからだ。会社の枠にこだわらず、新しい課題に挑み、それを解決しようと努力しているし、自分のアイデアを共有し、社内外の仲間と議論し、行動に移している。3年間の赴任でわかったことは、シリコンバレーのコミュニティ自体が「魔法のレシピ」であるということだ。魔法のレシピを探すのではなく、シリコンバレーというコミュニティをパートナーにして一緒に課題を解決していくことが重要だ。一方的に学ぶことはもうやめよう。積極的に行動しよう。これが最終的にたどり着いた答えである。

3. シリコンバレーの成功の要因を学ぶ

シリコンバレーのすごさは、持続的にイノベーションを生み出している点にある。Hewlett-Packard Companyから始まり、Intel世代が続いた。現在のコアは、GoogleやFacebookであるが、UBERなどの新しい勢力も生まれている。その時々最大の瞬間風速も強いが、それが持続しているからこそ、世界中の人々が注目しているのである。

知的財産分野の動向を見る際にも、彼らの取り組みの持続的発展に注目すべきである。なぜ彼らは現在の取り組みにたどり着いたのか。そ

して、それはどのように生み出されたのか。このあたりを探った方がよい。現時点のスナップショットだけを見るのではなく、そこへと発展したプロセスに目を向けるべきである。

彼らの持続的な発展の原動力は、新しいアイデアへの挑戦と周囲を巻き込んだ議論と行動である。そして彼らの意欲はシリコンバレーの知財コミュニティの人々によって支えられている。これらが有機的に結合した先に知財イノベーションがある。

3. 1 新しいアイデアへの挑戦

特許の売買交渉にはそれなりの時間がかかる。売り手は高く売りたいが、買い手は安く買いたい。交渉当事者が歩み寄るためには交渉を重ねる必要がある。他方で交渉回数の増加は法的コストの増加を意味する。交渉とはそういうものだと割り切ってしまう人も多いであろう。

この交渉の常識を覆し交渉回数を極限まで減らす「実験」がGoogleで行われた。Patent Purchase Promotion (P3)がそれである⁴⁾。Googleに特許を譲渡したい人は、Googleが設定した特許譲渡キャンペーン中(3週間)に値段をつけて申し込めばよい。Googleは、キャンペーン期間終了から2か月以内に特許を買うか否かを決める。ここでは歩み寄りのための交渉はない。交渉の常識を考えるとうまく行くはずがないと思うだろう。しかし、Googleは28%の特許を購入し、その価格は相場に近かったと言われている⁵⁾。

このような新しいアイデアへの挑戦こそが知財イノベーションの源だ。P3をリードしたKurt Braschは、LES年次会合(米国・カナダ)のパネルディスカッションで、特許を巡る交渉に時間がかかりすぎる点を課題に挙げ、時間を減らすことで法的コストを減らし、その分ディール数を増やすことができると述べていた。P3がこの課題の全てを解決するわけではないが、少

なくとも一定の効果があることを示したことに大きな価値がある。新しいアイデアに挑戦し、知財業界に新しい可能性を提示した良い事例である⁶⁾。

3. 2 周囲を巻き込んだ議論と行動

パテントトロールへの武器流出に対応したい。そんな思いに応えたのがLoT Networkである。この団体は事業会社からパテントトロールに流れる特許に着目した。そのような特許から攻撃されないようにするために、メンバーがパテントトロールに特許を譲渡した時点で他のメンバーにライセンスが発生する仕組みを採用した。つまり、メンバーが保有する特許がパテントトロールの手に渡ったとしても、メンバーはその特許で訴えられることはないということだ。他方で、LoT Networkに加入しても事業会社同士のライセンス契約や特許の売買には全く影響がない。事業会社からパテントトロールへの特許の譲渡という狭い問題だけをPrivate Orderingで解決している。LoT Networkの幹部によれば、Andrei Iancu USPTO長官は、このようなテラーメイドな民間の活動を支持しているという。

LoT Networkは私の赴任期間中に大きく成長した。私がシリコンバレーに赴任した2016年夏の時点では、LoT Networkは知る人ぞ知るという存在であった。会員数は60社程度であり、プロモーションに励んでいる印象を受けた。2019年11月中旬にLoT Networkの幹部にメールで聞いたところ、会員数は540社になったと言っていた⁷⁾。LoT Network Bridgeという会員限りのカンファレンスに2年連続で参加させていただいたが、その成長の勢いを目の当たりにした。カンファレンス会場は、空港近くの中堅ホテルからサンフランシスコで有名なパレスホテルに変わった。

LoT Networkの成功の要因は何か。私は、成功が約束されていない中でも、周囲を巻き込ん

で議論し、行動に移したことにあると考えている。あるカンファレンスの後に、当時の関係者に聞いたところ、Google社内で議論したときは、Defensive Patent License⁸⁾を含め6つほど候補があり、LoTはそのうちの1つにすぎなかったという。LoT Networkの父であるEric Schulmanは「自分のアイデアを外に出して、注目を集め、少人数で議論し、それを社内に持ち帰って議論するという方法もある」とLoT Network Bridgeで振り返っていた。彼は仲間とともにディスカッション用の論文を書き、そのアイデアを広める努力もした⁹⁾。そして、多くのカンファレンスでスピーカーがLoT Networkに言及するようになっていった。今ではそのコンセプトにそれほど関心がなくても知財関係者なら参加した方がよいと思わせるサロンになった。LoT Networkは、周囲を巻き込むことで知財イノベーションを生み出した良い事例である。

3. 3 コミュニティ人材の育成

シリコンバレーの優位性が専門家同士のコミュニティにあるとすれば、そのような人材をどのように育成するのか。私はシリコンバレーでその「育成」過程を目の当たりにした。私の思い込みだけかもしれないが、Facebookの特許庁担当の女性は短期間でコミュニティを支える人材になった。彼女に初めて会ったとき、特許庁担当の役割がつまらなそうに見えた。しかし1年後には「Facebookをまた訪問したい」と思わせるホスピタリティに溢れていた。

何が彼女を変えたのか。それは挑戦の機会である。Facebookは特許出願に占める女性発明者の割合が低いという課題を抱えている。しかしこれは同社だけの課題ではない。この課題は、USPTOのレポートがきっかけとなり、米国全体で共有されるようになったものだ¹⁰⁾。Facebookは真っ先に課題解決に動き出した。彼女は担当者指名され、明確な答えのない課題に挑むこ

とになった。彼女に会うたびに、試行錯誤の状況を聞かせてもらった。その後彼女は、Facebookを代表し、USPTOシリコンバレー事務所での公聴会で同社の取り組みを紹介している¹¹⁾。たとえば、特許出願数の多い女性に集まってもらってパネルディスカッションを開催したことなどを述べている。また、USPTO以外でもFacebookの事例を発信している¹²⁾。今ではFacebookの取り組みが先進的事例として扱われるようになっているようだ。彼女はこの課題解決の第一人者として知財業界をリードするだろう。

シリコンバレーの持続的な発展を支えているのは意欲的な人材である。Facebookの知財幹部は彼女に社内外の機会を積極的に与えた。彼女は多くの機会を得ることで輝きを増した。そして、シリコンバレーを支える人材に成長していった。今後はシリコンバレーの知財コミュニティのリーダーとなり、周囲を巻き込む側になっていくのではないかと考えている。

これらの事例を通じて、新しいアイデアへの挑戦、コミュニティでの議論の積み重ねと積極的な行動、コミュニティ人材の育成について少しだけ感じていただけたと思う。シリコンバレーの強さはその持続的な発展にある。それを理解するためには長い時間軸を持つことが必要だ。シリコンバレーを単発的に訪問しても何も得られない。私は滞在中に企業の知財担当者とお話しする機会に恵まれた。その中には、米国に滞在したり、定期的に訪問してローカルの人たちと意見を交わしたりしている人たちもいた。彼らは、日本の知財専門家と意見を交わすように、シリコンバレーの人たちと交流していた。一度の意見交換で全てを学ぼうとせず、持続的な関係を構築しながら、一緒に学び、必要に応じて協力し合っているように見えた。今後訪問する方には、長い時間軸を持って、ありのままのシリコンバレーを感じてほしいと思う。

4. 学びを超える

「*Regional Advantage*に対する日本人の反応がとて印象に残っている。この本は、日本についてほとんど言及していないが、日本の政策リーダーや企業幹部は、長きにわたり、大きな関心を寄せてくれた。彼らは、海外の経験をすばやく学びつづけてきた¹³⁾」。シリコンバレーの強さを分析した『*Regional Advantage*』の序文で、1990年代の日本人の学習意欲の高さが評価されている。この一節を読みながら、先人たちの努力に感謝しつつも、同時に違和感も覚えた。これは喜ぶべきことなのだろうか。この本が出版されてから20年が経過している。私たちは依然として学び続けていないだろうか。そろそろ学びを超える時期ではないだろうか。これは私自身の反省の弁である。

4. 1 あなたの問いはアクションナブルですか

学びを超えと言われてもピンとこないと思うので、私の失敗談をお話したい。赴任期間が2年を超え、さらに活動範囲を広げようとしていた頃に『*Edison in the Boardroom*』の著者であるSuzanne Harrisonと出会った。彼女が主催するシニアレベルの知財専門家からなる招待制のベストプラクティス・グループ(The Gathering)に参加したいと思い、会うたびに彼女にお願いした。私の願いがかない、日本の特許分野の現状について話すことを条件に参加が認められた。その後、参加企業の海外出願戦略の理解を深めるために、事前アンケートを実施することになった。私が質問案を送付したところ、彼女から「あなたの質問は洗練されてない」と指摘された。「なんと失礼な!」と思ったことを覚えている。しかしThe Gatheringに参加して彼女の言いたいことがよくわかった。有名な大手企業のシニアレベルの参加者は、次なるアクションのきっかけを見つけようと必死

だった。私にはアンケートの回答に基づいて何らかのアクションに移そうという意識が欠けていた。好奇心の域を出ていなかったことが、彼女に見抜かれていたのである。

本章の「学びを超える」という見出しは、あなたの問いはアクションナブル (actionable) ですかという問いかけと同義である。オープンイノベーションにおいて知財はどのような役割を果たしているのか、スタートアップにとって知財とは何か、IPランドスケープをどのように活用しているのか、といった質問はそのままではアクションにつながらない。私はパスワードに踊っていた。一般的な問いをやめ、具体的な質問をした方がアクションにつながりやすい。このような問題意識の下、シリコンバレーで出会った事例を紹介しながら、「学びを超える」を深めてみたい。

4.2 ポートフォリオ定量化への挑戦

学びの域を出ない赴任直後の私は、とりあえず、たくさんの知財セミナーやカンファレンスに出ていた。その頃、あるカンファレンスで、シリコンバレーに短期的に滞在していた竹中俊子先生にお会いした。勉強会を立ち上げた方がよいという彼女の言葉に背中を押され、Bay Area CHIZAIというグループを立ち上げた。当初は日本人のみの集まりであったが、少しずつローカルの知財専門家も参加するようになり、最終的には知財業界の有名人がスピーカーや参加者として集まってくれるようになった。

2017年9月には、竹中俊子先生のご紹介で、UBERの知財のトップであるJohn Mulgrewに講演してもらった。これがUBERの知財戦略との最初の出会である。IPO（株式公開）に向けて特許ポートフォリオを整備しているとうわさされている頃であった。講演テーマはスタートアップの特許ポートフォリオの構築であった。その中で短期特許購入キャンペーン (UP3)

についても話してくれた。UP3自体はGoogleのP3やAST (Allied Security Trust) のIP3を引き継ぐものであって斬新と評価できるものではないが、クレームを学習させた機械学習を使って譲渡申請があった特許をふるいにかけているという発言には驚いた。譲渡申請特許が特許ポートフォリオの薄い事業領域に対応するものか否か機械学習を使ってある程度選別しているというのだ。この機械学習のおかげでレビュー数を大幅に減らすことに成功した。特許購入の意思決定のために、譲渡の申し出があった全ての特許 (たとえば1,000件) をくまなく読み込むのは非効率だ。機械学習で大まかに絞り込んだ50や100件だけを読み込んだ方が、リソースが少なく済む。このような工夫もあり、UP3はまずまずの成果を上げたという。

UBERの知財イノベーションに魅了された私は、UBERが特許ポートフォリオを定量化しようとしているという話にも関心を持った。この取り組みについては、カンファレンスで話される断片的な話をまとめるよりもIAMの記事の方が包括的でよいと思う¹⁴⁾。事業領域との関連性や権利行使の可能性などをファクターにして定量化を試みている。この記事を読む限り、先に述べたクレームベースの機械学習が活かされているようだ。

この話を聞いたとき、「特許の価値の定量化なんて昔から議論されているし、そんなことうまくいくのか」と思った。これは学びの域を出ていない私の悲しいリアクションである。この取り組みに関わっている方とお会いしたときに、私は「本当にうまくいくのですか」と聞いてみた。その方は論ずように「ずれがあるなら修正していけばよい」と答えてくれた。アプローチが正しいのであれば、ある程度の目安としてその数字を意思決定に用いればよい。経済学者が求めるような精緻な価値がわからなくても意思決定はできる。UBERのJohn Mulgrewは、あるカ

ンファレンスで「ポートフォリオの質を計測できるなんて思っていなかったが、やってみるとできることがわかった」という趣旨の話をしてきた。どれだけうまくいっているかはわからないが、彼らが淡々と学びを超えているということだけは確かだ。

4. 3 特許ビッグデータの活用

シリコンバレーの知財専門家は正直者だ。つまらない講演になると、会場の脇に置かれたコーヒーを取りに行ったり、自分の作業を始めたり、横の人とおしゃべりをしたりする。そんなシリコンバレーの知財専門家が聞き入った講演がある¹⁵⁾。講演者は、Facebookの特許部門のトップを務めるJeremiah Chanである。Googleの頃から特許データの活用に熱心であり、その情熱は今も継続しているようだ¹⁶⁾。

彼は、特許ビッグデータの活用の現状について語るとともに、今後のアクションに必要な観点を示した。自動車などの他の分野と比べ、特許分野のビッグデータの活用は悲惨な状況にある。時間ベースでチャージする特許弁護士たちにはデータを使った業務効率化というキーワードは刺さらない。状況が改善しない理由はスコアをつけないことにある。スコアをつけるためにデータサイエンティストを採用しても課題は残る。インハウス弁護士も特許ポートフォリオのスコアを見ながらない。データサイエンティスト以外が意思決定をしては、データがもたらす付加価値を顕在化させることは難しい。データサイエンティストにふさわしいポジションを与えること、つまり彼らに意思決定に加わってもらうことが重要だ。特許分野には曖昧さがありすぎて数値化は難しいという人が多いが、実際は多くのことを数値化できる。ひとつひとつ問題を解決し、代理指標や関連指標を見つけ出し、知りたいことを数値化できる。これが彼の講演の概要だ。

彼の講演とUBERの取り組みには共通点がある。それは、曖昧さがある中でも、意思決定の質の向上のためにできることがあれば、少しずつでも前進するという姿勢だ。彼らは特許屋の視点ではなくビジネス屋の視点から語っていると言ってもよいかもしれない。講演後に彼に質問しようと並んだが、私の前に並んだ人はビジネススクール関係の人らしく、ビジネススクールでの講演について相談しているようだった。特許部門や知財部門の舵取りをしている人には意思決定やアクションが求められる。その意味でも特許ビッグデータに関する彼の講演はとても参考になると思う。

ちなみに私の質問は「Facebookにはデータサイエンティストがたくさんいるので、特許ビッグデータの活用において有利な立場にあるのではないか」というものであった。彼は「特許部門以外のプロジェクトのために雇用されているデータサイエンティストに特許部門の仕事をしてもらうことはできない」と答えてくれた。Facebookといえども、特許部門としてデータサイエンティストにふさわしい仕事とポジションを用意しなければならないということだろう。

4. 4 アクションに必要なもの

UBERとFacebookの話から導き出せる教訓は、ベストプラクティスを探し出したり、真似したりするのではなく、アクションに移すための何らかのガイダンスを持つべきということだ。本章の最後に、シリコンバレーの知財コミュニティで広く尊敬されているAllen Loの指針を紹介したい。彼は、あるカンファレンスで、Juniper、Google、Facebookで学んだことを話してくれた。

- 1) ゴールをはっきりさせよう、そしてゴールとしないこともはっきりさせよう。特許のマネタイズを目標にする企業もあれば、反訴用に特許を活用する企業もある。絶対的

に正しいゴールなどない。ゴールはあなたが決めることだ。

- 2) 他の人の視点を受け入れよう。エレクトロニクス分野が製薬分野から学べることもある¹⁷⁾。また、知財部門以外の企業幹部からの問いかけにも耳を傾けるべきだ。「なぜ特許がそんなに必要なのか」と質問されたことがあり、正直、面倒な質問だと思ったが、本質的な課題であった。
- 3) 自分が現在どこにいるかを知ろう。活動、結果、インパクトの3つを評価基準に用いるとよい。たとえば、訴訟になると証人尋問などでエンジニアの時間が失われる。その時間を金額に換算することで、訴訟を避けることによるインパクトを示すことができる。
- 4) 大胆なアイデアに投資しよう。専門家はどうしてもIncrementalismに陥りやすく、保守的でもある。自分が作った制約の中で考えないことだ。制約の中にいる限り、Moonshotプロジェクトのような10倍、100倍のインパクトを生み出すことはできない。
- 5) 驚かないようにしよう。A社は訴えてこないだろうと決めつけるのではなく、潜在的なサプライズに備えよう。何が起こりうるかを考えよう。
- 6) リスクに悩まされないようにしよう。自分のリスクの尺度だけで物事を考えないことだ。財務部門と話をし、自分がリスクを過大評価していることに気づいたことがあった。

この指針を読んでがっかりした人もいるだろう。Allen Loの6か条は当たり前なのにすぎないと思う人も多だろう。他方で、自分の経験を重ね、彼のメッセージの深さを感じた人もいないのではないだろうか。ここでは省略しているが、6か条をサポートする彼の諸事例は示唆に富んでいた。彼に会ったら聞いてみてほしい。

シニアレベルの方々には自らの経験を指針とともに若手に語ってほしいと思う。若手にはそのような人を社内外で見つけて、その人の指針を聞き出してほしい。いつの時代も新しい課題がある。その度に他社に成功事例を探すのではなく、自ら行動し、必要に応じて他者を巻き込み、自ら解決する力を培ってほしい。後日Allen Loに連絡を取ったときに、彼は「第7条を忘れないように」というメッセージをくれた。

- 7) 他人には親切にしよう。

シリコンバレーの人たちはとても親切であった。私の稚拙な質問にも誠実に答えてくれた。親切な人が集まるコミュニティが新しい課題に立ち向かう勇気を与えてくれる。シリコンバレーは先生ではなく、次のアクションと一緒に考える仲間と思ってほしい。

5. 日本の課題と処方箋

冒頭で述べたように、日本の課題は知財に関する知識や能力ではなくマインドにあると考えている。知財分野に限らず、多くの日本人駐在員をシリコンバレーで見えてきたが、多くの人には泥臭さが足りないように感じた。別の表現をすれば、魔法のような解決策を望む人が多いように思われた。「シリコンバレーあるある言い訳」に反論し、「あるある質問」に回答しながら、日本の課題について考えてみたい。そして最後に、私なりの処方箋を提案したい。

5.1 あるある言い訳への反論

シリコンバレーで耳にする代表的な言い訳が、駐在期間が短いというものである。日本人は3年くらいしか滞在しないため、シリコンバレーのプレイヤーとみなされないという言い訳が定着している。シリコンバレーでは学閥が重要であるところ、短期間滞在の駐在員が入り込

むことは極めて困難であるという話を聞いたこともある。

果たしてそうだろうか。私はそうは思わない。期間の問題ではなく、泥臭さが不足しているだけのように感じる。私は自らの泥臭いアプローチをどぶ板ネットワークキングと名付けていた。①知財ニュースを毎朝チェックすることで当業者水準を保ち、②カンファレンスなどで話した人がいればその人の論文や活動を事前に調べ、③一度会ったことのある人には必ず声をかける。この3か条を意識的に実践していた。これらを地道に行えば、たとえ3年間であっても、様々な壁を乗り越え、シリコンバレーの仲間になることが可能だ。

日本人駐在員や出張者には魔法のような解決策を求める傾向があるようにも思われた。赴任前にシリコンバレーを分析し仮説を立てる人も多い。そのような人は自らのユニークな着眼点を信じ、シリコンバレーで活動を開始する。しかし様々な情報が飛び交う今日、ユニークな着眼点を見つけられる可能性は極めて低い。それでも仮説にこだわり、仮説を補強する情報だけを集め始める人もいる。こうなってしまうと確証バイアスの問題が生じている。あるいは仮説の検証をあきらめ、滞在期間を楽しむことに集中する人もいる。華麗な解決策なんてそうあるものではない。第3章で見たように、成功の保証がない中でも、泥臭く英知を結集しようとするのがシリコンバレーの強さである。失敗に目を向けず、成功した結果だけに目を奪われていると、いつまでも魔法のような解決策を追い求めることになるだろう。

5.2 あるある質問への回答

統計を取ったわけではないが、私への質問ランキングのトップは、オープンイノベーションとスタートアップである。自前主義の限界に直面する中、新しい技術やサービスを生み出すスタ

ートアップとのオープンイノベーションで、グローバル競争を勝ち抜きたいという思いが背景にある。これに加え、シリコンバレーにはオープンイノベーションの成功の秘訣があるのではないかという希望的な仮説が、このテーマへの関心を高めている。そして知財関係者の関心は、自然と、外部との連携における知財の扱いに向かう¹⁸⁾。しかし私は、一般的な関心を越えた具体的な課題をほとんど聞いたことがない。私のような外部の人間に話せないというだけであれば問題はないが、そもそも具体的な課題がない中で一般的な議論をしているだけだとすれば問題である。オープンイノベーションとは、目標を共有しながら、利害を調整することである。多くの人が目標の共有という美しい側面に目を奪われ、その意義ばかりを強調している。利害調整という泥臭い部分について真剣に質問してきた人はいない。知財部や法務部ができることは利害調整の一部である。もちろん利害調整に備えて法的テクニックを磨いておくこともできるだろう¹⁹⁾。しかし、オープンイノベーションの利害調整をリードしたいのなら、実際の案件を経験したり、知財専門家だけでなく知財以外の人たちとも積極的に意見交換したりする方が役に立つと思う。

スタートアップについては、多くの人が誤解している。シリコンバレーにおけるベンチャー・キャピタルの投資分野は、インターネット系とそれを支えるインフラに集中している。ベンチャー・キャピタルは、ビジネスのスケールアップに関心がある。スタートアップには無体資産しかないから知財を大切にすべきというストック指向のストーリーはシリコンバレーではほとんど聞かない。ベンチャー・キャピタルを前に特許を強調しすぎない方が良いという指摘があるくらいだ²⁰⁾。特許は事業が大きくなってから買えばよいというのが、サンドヒル・ロード（ベンチャー・キャピタルの代名詞）の常識

という人も多い。Googleに買収されたスマートホームのNESTは相当数の特許を持っていたが、特許が買収額に大きな影響を与えたという指摘はほとんど聞かない²¹⁾。もちろん、スタートアップの技術の特許で保護すべき場合もある。スタートアップとよく仕事をする弁護士は、まず基本的なアイデアの特許で保護し、その後、資金の許す範囲で周辺特許や代替特許を少しずつ取得していくと言っていた。極めてオーソドックスだ。そして、個々のビジネスモデルに合わせて、当面のビジネスで知財保護が必要か、必要であればどうすればよいかを考えているだけである。スタートアップが次々と誕生するシリコンバレーであるが、知財に関する奇策があるわけではない。

5.3 私からの処方箋

繰り返しになるが、日本の課題は知識や能力ではなくマインドにあると思っている。憧れのAllen Loを真似して処方箋を7か条にまとめた。

- 1) 「欧米では…」マインドセットを捨てよう。日本の知財専門家は先頭グループにいる。ライセンスに詳しい日本の企業知財担当者にシリコンバレーで話してほしいと相談されたことがあった。日本人駐在員に相談したら、英語が苦手なので推薦できないと言われた。シリコンバレーの知財専門家は日本人の意見を聞いたがっている。世界の知財の議論を先導するくらいの気持ちを持つ。
- 2) 自分のアイデアを共有しよう。日本人駐在員や出張者から聞く仕事に関連した話は概してつまらない。公式答弁（ポジショントーク）や借り物の議論が多いからだ。英語になるとその傾向が強まる。自分自身の言葉で意見を言おう。シリコン

バレーのスピーカーの中には、講演やパネルディスカッションにおいて、挑戦的な意見を意識的に言うようにしていると
言う人もいる。その意見に共感する人と
つながる可能性を求めているからだ。

- 3) 議論を知財からではなくビジネスから始めよう。シリコンバレーのある大手有名企業の知財のトップのご厚意でオープンイノベーションの議論の場を設けてもらったことがあった。その議論で主として話していた人は投資とM&Aの担当者であった。横に座っていた知財のトップは「私にはビジネスのことはわからない。知財はビジネスをサポートしているだけだから」と言っていた。これは謙遜だと思うが、ビジネスファーストの意識が徹底されていると感じた。
- 4) ネットワーキングを楽しもう。知財に限らない話であるが、日本人はカンファレンスのコーヒープレイクでメールをチェックしたり、懇親会前に帰宅したりする傾向がある。ネットワーキングでの情報収集は効率が悪い。知らない人が多く、ストレスも感じる。他方で思わぬアイデアに出会うこともある。セレンディピティを楽しもう。
- 5) フラットな知財コミュニティを作ろう。シリコンバレーには、会社等のポジションをほとんど気にしない集まりがたくさんあった。しかも、誰でも参加できる集まりが多かった。話題も多様であった。ライセンス、プロセキューション、訴訟といった代表的なものから学術的なものまで様々であった。中にはシリコンバレーの知財の有名人が集まる定例の立ち飲み会もあった。適当に集まり、1時間ほど雑談して、仕事に戻ったり、家に帰ったりしていた。そして多くの人が複数の

集まりに顔を出していた。日本でもそのようなゆるいコミュニティがあると、シリコンバレーのような活気が出ると思う。

- 6) 双方向の英語コミュニケーション力を身につけよう。英語は日本人駐在員や出張者が最も苦勞している点である。彼らのもやもやの8割は英語だと思っている。TOEICの点を上げたり、プレゼン研修をしたりするだけでは不十分だ。私は赴任前にトーストマスターズというスピーチクラブに4年ほど参加していた。スピーチやフィードバックなどから構成される2時間程度のプログラムを英語だけで行うというものだ。ここでの訓練がシリコンバレーでとても役に立ったため、2019年7月に知財トーストマスターズというクラブを立ち上げた²²⁾。双方向の英語コミュニケーション力を身につけたい人は参考にしてほしい。
- 7) 動き出そう。評論は美しく、アクションは泥臭い。赴任期間中にBay Area CHIZAIという勉強会を16回開催した。そのうち13回は英語だけの勉強会であった。そして参加者の半分くらいは、ローカルの人であった。ぎこちない司会をしていたが、誰も私のことを洗練されていないと批判しなかった。むしろ一生懸命やっている姿勢を高く評価してくれた。まずは行動に移してみよう。

私は若手の頃に、技術研修だけでなく法律研修や英語研修もたくさん受けさせてもらった。そのような研修はその後の基礎になることは間違いない。日本の標準的な研修プログラムはとても優れていると思う。他方で、企業知財に魔法のレシピがないように、標準的な研修を終えた人を大きく変える人材育成プログラムもない

と思う。シームレスにグローバルで活躍するためには、何らかの指針を持って日々実践していくしかない。身近にいるロールモデルに指針を聞いてみると良いだろう。シャイな人には、上述の7か条がお役に立てば幸いである。

注 記

- 1) 以下の彼女のインタビュー記事が簡潔でわかりやすい。Mike McPhate, California Today: Silicon Valley's Secret Sauce, The New York Times (May 2017), available at <https://www.nytimes.com/2017/05/19/us/california-today-silicon-valley.html>. 詳しい内容を知りたい方にはAnnaLee Saxenian, Regional Advantage – Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128, Harvard University Press (1994)をお勧めする。
- 2) このあたりについては、吉野 彩『シリコンバレーを支える知財プロフェッショナルの働き方—オーガニックな人間関係が生み出すヘルシーなエコシステム』特技懇292号 (2019) が詳しい。
- 3) Joint Venture Silicon Valley, 2019 Silicon Valley Index (February 2019), available at <https://jointventure.org/publications/institute-publications/1760-2019-silicon-valley-index>.
- 4) 以下の記事が詳しい。Tam Harbert, Google Tries to Keep Patents Out of the Hands of Trolls, IEEE Spectrum, October 28, 2015, available at <https://spectrum.ieee.org/computing/software/google-tries-to-keep-patents-out-of-the-hands-of-trolls>.
- 5) 前掲注4)。
- 6) P3はAST (Allied Security Trust) とUBERに受け継がれている。ASTはパテントトロール対策団体である。メンバーの興味に応じて特許を買い、ライセンスを付与し、売却するCatch & Releaseモデルで有名である。ASTのIP3は2016年から4年連続実施されている。UBERは2017年4月に同様の特許購入キャンペーン (UP3) を実施した。IPOに向けた特許ポートフォリオ整備の一環と言われていた。
- 7) 以下の記事ではIoT Networkのメンバーが500社を超えたと紹介されている。Richard Lloyd, LOT

- passes a major milestone in members with Visa, Disney and Caterpillar signing up, IAM (November 2019), available at <https://www.iam-media.com/defensive-aggregation/lot-passes-major-milestone-members-visa-disney-and-caterpillar-signing>.
- 入稿後の以下のニュースでは、メンバーが600社を超えていると報じられている。Stephanie Condon, IBM joins LOT Network to thwart patent trolls, ZDNet (January 2020), available at <https://www.zdnet.com/article/ibm-joins-lot-network-to-thwart-patent-trolls/>.
- 8) Defensive Patent Licenseの先駆的論文はこちら。Schultz, Jason and Urban, Jennifer M., Protecting Open Innovation: The Defensive Patent License as a New Approach to Patent Threats, Transaction Costs, and Tactical Disarmament, Harvard Journal of Law and Technology, Vol. 26, 2012. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2040945>.
- 9) 私の知る限り、以下の3つがある。Hayes, David and Schulman, Charles Eric, An Updated Proposal for a License on Transfer (LOT) Agreement (July 7, 2014). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2463660> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2463660>. Hayes, David and Schulman, Charles Eric, A Response to a Proposal for a Defensive Patent License (DPL) (July 27, 2013). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2054314> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2054314>. Hayes, David and Schulman, Charles Eric, A Proposal for a License on Transfer (LOT) Agreement (July 27, 2013). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2224355> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2224355>.
- 10) USPTO, Progress and Potential -A profile of women inventors on U.S. patents (February 2019), available at <https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/Progress-and-Potential.pdf>.
- 11) USPTO, Public Hearing on the Success Act (June 2019), available at <https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/SUCCESS-Act-transcript-SanJose-CA-06032019.pdf.pdf>.
- 12) Suzanne Harrison, Charu Kurani, Jeremiah Chan and Sandra Nowak, Uncovering the “hidden figures” of innovation, IAM (November 2019), available at <https://www.iam-media.com/law-policy/uncovering-hidden-figures-innovation>.
- 13) 前掲注1) を参照。
- 14) Samantha Hsu, Matthew Kuipers and John Mulgrew, For Uber, when it comes to patents less is very definitely more, IAM (September 2018), available at <https://www.iam-media.com/patents/uber-article>.
- 15) Jeremiah Chan, IP Year in Review (Panel Discussion and Holiday Networking Lunch), LES Silicon Valley Chapter (December 2018).
- 16) たとえば、以下の記事がある。Jay Yonamine and Jeremiah Chan, The last one to the party: why AI has left legal departments behind, IAM (June 2017), available at <https://www.iam-media.com/strategy/last-one-party-why-ai-has-left-legal-departments-behind>.
- 17) この指針に沿った場としてThe Gatheringを挙げることができる。そこでは異業種企業から集まったシニアレベルの知財専門家が真剣に議論している。
- 18) しかし、オープンイノベーションにおいて、知財部門の役割はそれほど高くないとの指摘もある。スザンヌ・ハリソン、泉卓也『知財マネジメント、ビジネスマインド、知財コミュニティ-いつもと違う視点から考えよう-』知財管理2020年2月号。
- 19) たとえば、技術や知財を適切に評価できない状況で企業価値を決めるための契約テンプレート(SAFE(Simple Agreement for Future Equity))については、シリコンバレー等で頻繁に言及されている。知っておいて損はないだろう。Y Combinator, Safe Financing Documents, available at <https://www.ycombinator.com/documents/>. オープンイノベーションや産学連携への糸口がほとんどない人には、AUTM (Association of University Technology Managers)をお勧めしたい。米国の技術移転機関は、地域のイノベーションのハブとなるべく、地元の企業やベンチャー・

キャピタルなどの協力を得ながら、大学の発明の商業化の支援にも積極的に取り組んでいる。技術移転機関関係者の集まりであるAUTMでは大学のリスクの取り方なども議論されている。カンファレンスには誰でも参加できる。シリコンバレーに関心のある人には、AUTMの西部地区カンファレンスをお勧めしたい。参加人数は少ないが、西海岸の人が多く、シリコンバレーで議論されるような話題にも触れやすい。

- 20) Brad Feld and Jason Mendelson, *Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist*, 3rd Ed., Wiley, p.168 (December 2016). この本の「特許を強調しすぎるな」という節では以下のように述べられている。「特許に頼るな。企業全体の価値を特許戦略に関連づける起業家をたくさん目にしてきた。バイオテクノロジー、ハードウェア、医療機器の分野であれば、それが極めて適当であることもあるかもしれない。ソフトウェア分野で事業を営んでいるのであれば、特許はせいぜい追随者に対する防衛用の武

器にすぎない。私の意見であるが、ソフトウェア・ビジネスは、優れたアイデアと的確な実行によって成功するのであって、特許で成功するわけではない」。これを信じたくない人は、確証バイアスにとらわれている可能性がある。

- 21) 特許の価値に大いに注目している記事は、私が知る限りUSA TODAYのみである。Alistair Barr, *The other reason Google bought Nest: patents*, USA TODAY (January 2014), available at <https://www.usatoday.com/story/tech/2014/01/14/google-nest-patents/4482201/>.
- 22) 知財トーストマスターズの情報はこちらにある。<http://district76.org/ja/introduce/chizai/>. <https://www.toastmasters.org/Find-a-Club/07323653-chizai-toastmasters-club>のContact Clubから問い合わせ可能である。

(URL参照日は全て2020年1月28日)

(原稿受領日 2019年12月8日)

