

# 国際標準と知財戦略との新たな統合モデル

——ISO56005標準化過程から見える中国の戦略——

二 又 俊 文\*  
高 田 元 樹\*\*  
松 本 要\*\*\*

**抄 録** 標準化や知財戦略は激動の時代に変容を迫られている。かつてのような標準化活動と知財戦略を別々に行う活動は時代遅れになったが、どのように標準・知財戦略を組み立てるかはなかなか難題である。しかし、興味深い事例が中国にあった。かつて中国は標準化や知財戦略で後進国と見られたが、今や先進的な標準と知財の統合モデルを提案できるだけの実力を備えている。その変化のプロセスを国際標準規格（ISO56005）の制定過程から検証する。2020年ISO発行のISO56005はイノベーションマネジメントにおける知財マネジメントのツールと方法で、いわばイノベーションマネジメントのコア部分を標準化したものである。同規格は標準化過程で各国専門家の知見が凝縮され有益なドキュメントとなっている。だがその標準化の過程と意義は外部には見えづらい。本稿では標準化に内在するパワーを知悉し標準化戦略と知財戦略の統合モデル実現をめざす中国のしたたかな戦略を見る。

## 目 次

- はじめに
- 国際標準化の最近の動向とISO56005
  - 国際標準化の最近の動向
  - イノベーションマネジメントとISO56005
- 「双循環」で標準強国かつ知財強国を目指す中国
  - 国際標準化に注力する中国
  - 知財大国から知財強国へ
- 中国における知財戦略と標準化戦略の融合
  - 知財マネジメント強化に標準化を活用する中国
  - 実態と今後の動向
- おわりに

が登場跋扈して、競争の速度も加速し、より複雑な競争の時代に突入している。

この変化のなか、これまでの標準化戦略や知財戦略は必要十分なのであろうかという疑問がある。目指すべき標準化戦略や知財戦略は従来から多く語られてきているが、これまでのライバルだけを意識した戦略で十分であるか、疑問はなかなか払拭できない。このような問題意識をもつ筆者たちであったが、ふと見ると意外に身近なところに標準化戦略と知財戦略を統合した理想モデルのヒントがあることに気づいた。

## 1. はじめに

DX（デジタルトランスフォーメーション）の巨大な波のなか、従来予想していなかった景色が眼前に広がる。グローバルなレベルで地理的にも、業態的にもさまざまなプレーヤーたち

\* 東京大学 未来ビジョン研究センター 客員研究員  
(シニアリサーチャー)

Toshifumi FUTAMATA

\*\* 株式会社産業革新投資機構 経営企画室長  
マネージングディレクター (前 経済産業省産業技術環境局国際標準課 統括基準認証推進官)

Motoki TAKADA

\*\*\* 日本貿易振興機構 香港事務所 知的財産部 部長  
Kaname MATSUMOTO

中国の有名なことわざに「瞞天過海（まんてんかかい）」<sup>1)</sup>がある。日頃からごく当たりまえのことを繰り返し、当たりまえになりきったところで本当の狙いを見せるということの意味する。標準化活動というのは、だれもがごく当たりまえと思える世界をつくることを目指すが、実はその背後には戦略と長い努力の積み重ねがある。標準化は基本的にメリットがデメリットを上回る。標準を作る人も、標準を利用する人もメリットを享受することができる。技術立国をめざす中国がいち早く標準化活動の意義を見抜いたのは慧眼であった。標準化戦略を緻密に学び、国家戦略の一つと位置づけ、標準に内在するパワーを知財戦略と一体化させ、いまや次の段階「知財強国」に進む原動力とした。本稿ではその過程をISO56005を例に、それを強力に推進した中国の狙いを読み解く。

本稿の執筆の分担について記す。1章「はじめに」と5章「おわりに」は東京大学の二又俊文が執筆し、2章「国際標準化の最近の動向とISO56005」は経済産業省で国際標準化活動に深く携わった高田元樹が執筆した。3章『「双循環」で標準強国かつ知財強国を目指す中国』はジェットロ香港で中国の知財戦略を熟知する松本要が執筆した。4章「中国における知財戦略と標準化戦略の融合」では、高田が国際標準化の場で年々影響力を増大する中国による提案に始まるISO56005規格策定までの経緯を述べた後、松本が中国国内における知財マネジメント関連の国家標準の実態と今後の動向について紹介した。

## 2. 国際標準化の最近の動向とISO56005

### 2.1 国際標準化の最近の動向

#### (1) 標準化の対象分野の更なる拡大

本稿の主題であるISO56005の標準化活動を

述べる前に、まず標準化の対象と標準化活動が大きく変化してきていることを述べたい。標準化の対象・意義は時代とともに変化している。概して、戦後の粗悪品排除、1960-70年代の環境問題対応、1980-90年代のグローバル化・貿易対応（WTO/TBT協定への対応等（WTO：World Trade Organization, TBT：Technical Barriers to Trade））といった時代を経て、2000年代からは標準化は企業の競争力獲得・新市場創出にも活用されるようになった。従来のモノ・製品中心の規格から、マネジメントシステムやサービス、社会システム、デジタル・データなどへ急速に対象が拡大し、その重要性がさらに高まっている。

また、モノ・サービスがつながることで新たな価値を創出する“Connected Industries”の実現に向けても、標準化が極めて重要な要素となっており、第4次産業革命の進展に伴い業種横断的な標準化も進行している。

最近では、SDGs（Sustainable Development Goals）関連のサステナブルファイナンスやグリーンボンド、サーキュラーエコノミーといった分野についても国際標準化機構（ISO：International Organization for Standardization）の場における議論が始まっており、事業対象分野（製品、サービス等）だけでなく、企業活動自体の評価軸、評価方法などにまで標準化の議論が拡大している。

そのため、①社会実装の要件として、ビジネス着想段階から標準化を意識する必要性（対象、意義の変遷）、②企業活動そのものの評価のための標準の増加、③ルール形成への関与の巧拙の企業経営への大きな影響、④地球規模での官民を挙げた「ルール形成競争」の激化、といった観点にも留意する必要性が高まっている。

2002年の知的財産戦略会議における提唱以来、我が国では「事業戦略、研究開発戦略、知財戦略の三位一体の経営戦略」が謳われてきた

が、国際的なルール形成競争の激化に伴い、さらに標準化、規制、認証等も踏まえた総合的な企業戦略を構築することが必要不可欠となっている。

## (2) マネジメントシステム規格の構成と意義

前項に述べたように、標準化の新たな潮流として、ISOにおける標準規格策定の重点はモノの標準から、より上位のマネジメント等に移行している。それはマネジメントシステム規格(MSS; Management System Standard)と呼ばれ、品質マネジメントシステム規格ISO 9000シリーズや環境マネジメントシステム規格ISO 14000シリーズに代表される、「組織が方針及び目標を定め、その目標を達成するためのシステム」に関する規格である。

MSSには、世界的に広く普及しているこれらの規格以外にも、ISO 27000(情報セキュリティ)、ISO 22000(食品安全)やISO 45000(労働安全衛生)、また、セクター規格と呼ばれるISO 13485(医療機器・体外診断用医薬品)等の様々な規格があり、現在も策定され続けている。

そのため、各MSSの整合性確保のための上位構造としてのMSS共通基本構造(HS; Harmonized Structure)が、ISO及びIEC(International Electrotechnical Commission)共通の“ISO/IEC専門業務用指針 補足指針”<sup>2)</sup>の附属書SLに定められており、今後策定・改正される全てのMSSについて、その構造、分野共通の要求事項及び用語・定義について下記のとおり共通化することが定められている。

HSが普及してきた背景には標準が多数存在するようになったことがある。現在、ISOには、300以上の専門委員会(TC; Technical Committee)が設置され、様々な分野においてMSSを含む多岐にわたる規格が同時並行的に開発されている。特定の事業分野にのみ適用されるモノの規格と異なり、MSSは全社横断的に適用さ

表1 MSS共通基本構造(HS)

序文(Introduction)
1. 適用範囲(Scope)
2. 引用規格(Normative references)
3. 用語及び定義(Terms and definitions)
4. 組織の状況(Context of the organization)
5. リーダーシップ(Leadership)
6. 計画(Planning)
7. 支援(Support)
8. 運用(Operation)
9. パフォーマンス評価(Performance Evaluation)
10. 改善(Improvement)

れることが多い。各MSSにHSが適用されることにより、規格間の要求事項が相反することがなくなるため、複数のMSSを導入する組織の負荷が小さくなり、複数のMSSの統合も一層進めやすくなるなどの効果が期待される。

## 2. 2 イノベーションマネジメントとISO56005

### (1) ISO/TC279(イノベーションマネジメント)

イノベーション自体を標準化することはできない。しかし、イノベーションマネジメントを標準化することは不可能ではない。そのような思いからISO56005が策定された専門委員会ISO/TC279(イノベーションマネジメント)が作られた。

イノベーションを生み出すことは、どの国の既存組織(大企業・中堅・中小企業含む)にとっても容易ではなく、企業経営においてイノベーションを生み出す環境の構築は、テクノロジーの変革期においては大きなチャレンジであるとともに重要な課題であり各国とも重視していた。そのなか、欧州では2006年のスペインにおけるイノベーションマネジメント規格(UNE166002: 2006 RD&I Management System Requirements)の策定を皮切りに、2007年のポルトガ

ル、2008年の英国、2013年のフランスと国家規格の策定が相次ぎ、2013年にはイノベーションマネジメントに係る欧州規格(CEN/TS16555-1:2013)が策定された。

このような流れを踏まえ、欧州規格発行前の2012年末にフランスがISOにイノベーションマネジメントに関する新たなTC設立を提案し、翌年ISO/TC279が設置され、議長と幹事をフランス規格協会(AFNOR)が務めることとなった。

2013年以降、同TCにおいてイノベーションマネジメントに係る国際規格策定に向けた議論が精力的に行われており、2021年7月末現在、同TCにおける発行済及び議論中の国際規格は各々5規格ずつあり、主だったものは以下の6つであった。

① ISO 56000 : 2020 (2020年2月発行)

Innovation management-Fundamentals and vocabulary

② ISO 56002 : 2019 (2019年7月発行)

Innovation management-Innovation management system-Guidance

③ ISO 56003 : 2019 (2019年2月発行)

Innovation management-Tools and methods for innovation partnership-Guidance

④ ISO/TR 56004 : 2019 (2019年2月発行)

Innovation Management Assessment-Guidance

⑤ ISO 56005 : 2020 (2020年11月発行)

Innovation management-Tools and methods for intellectual property management-Guidance

⑥ ISO/AWI 56001 (2020年12月議論開始)

Innovation management-Innovation management system-Requirements

このなかで注目されるのはISO56002(提案国:フランス)で、この規格は2019年7月に発行され、前述のMSS共通基本構造に則ったイノベーションマネジメントシステムに関するガイ

ダンス規格であった。そのなかの「7.8 Intellectual property management」の節には知財マネジメントの概要が規定されていた。さらに「8.3 Innovation processes」の節は特に特徴的と言われており、イノベーションにおける5つのプロセスが詳述されており、具体的なイノベーション創出への途を示している。

表2 イノベーションにおける5つのプロセス

- |              |
|--------------|
| ① 機会の特定      |
| ② コンセプトの創造   |
| ③ コンセプトの検証   |
| ④ ソリューションの開発 |
| ⑤ ソリューションの導入 |

ISO56002の成功をもとに、さらに認証を見据えた要求事項を含むイノベーションマネジメントシステム規格であるISO/AWI 56001に係る議論が2020年12月から始まった。ガイダンス規格から認証までを見据えた規格となると、国際的な商取引上にも活用されることが想定され今後の動向が注目される。

(2) ISO56005の概要・ポイント

2020年11月に発行されたISO 56005:2020(イノベーションマネジメント-知的財産管理のための手法と方法-ガイダンス, 提案国:中国)は、ISO56000シリーズの後続規格として、前述のISO56002のコア部分7.8節等を補完する形で開発された。

本規格には、知財マネジメントの基礎<sup>3)</sup>に加えて、新たなイノベーションを生み出すために求められる知財マネジメントの観点や手法が体系的かつ網羅的にまとめられており、今後イノベーション戦略や事業戦略を検討する企業への有用な手引となることが想定される<sup>4)</sup>。

ISO56005規格の構成は本文及びA~Fの附録からなる。

#### 1) イントロダクション

冒頭でまず「知的財産とイノベーションは密接不可分である」ことが示され、知財により実現可能なこと（投資の吸引や競争優位性向上、経営の自由へのアクセス、革新的価値創造、コラボレーションの促進等）、知財マネジメントの基礎（価値実現、リーダーシップ、戦略的方向性のビジネスとの一致等）、知財マネジメントの構成などが示されている。

#### 2) スコープ

イノベーションマネジメントにおける知財の役割をサポートするためのガイダンス規格として、戦略レベル及び実施レベルでの知財マネジメントについて、①組織革新のための知財戦略策定、②イノベーションプロセスにおける体系的知財マネジメントの確立、③効率的な知財マネジメントをサポートするための適切なツール・方法の提供を目的とすることが記載されている。

#### 3) 知財マネジメントのフレームワーク

組織・環境の理解として、外部（市場、文化、技術、法律、政治、地理、時間、潜在的機会と脅威等）、内部（ビジネス・イノベーション戦略と知財アセット等）を理解すること、知財マネジメントに関わる者の職責（経営層のリーダーシップ、管理項目（開示・保護の範囲、知財アセット管理や権利侵害、各国法の監視、経営層への報告義務、文書化の必要性等）、組織文化醸成、人事・研修、財務上の考慮事項（必要資金の割り当て、知財マネジメントと経済機会・損失の検討等）、法律上考慮事項などが例示されている。

#### 4) 知財戦略

イノベーション戦略・事業戦略における知財戦略の位置づけと検討すべき内容としての戦略的目標、策定プロセス（知財の役割の理解、ポジショニングの理解、目標確立（知財の開発・購入、リスクの想定と解決法検討、知財の処理

等）、実施・実行、関係者への伝達等）、戦略実施におけるレビューの必要性などが記載されている。

#### 5) イノベーションプロセスにおける知財マネジメント

前項で紹介したISO56002における5つのイノベーションプロセス（8.3節）に知財のタスク（創造・取得、利用可能性の確認、組織が有する知財の特定、分類、事業での知財の組み込み、機会の創造・リスク低減、知財アセット管理（ライセンス、放棄等））を適用させることについて、プロセスごとに理由（目的）、インプット、方法及びアウトプットが例示されている。

#### 6) 附録A～F

附録として、A：発明記録と開示のためのツールと方法、B：知財の創出、取得、維持のためのツールと方法、C：知財検索のためのツールと方法、D：知財権の評価のためのツールと方法、E：知財リスクマネジメントのためのツールと方法、F：知財開発利用のためのツールと方法、の6つのツール・方法が詳細に記載されている。

例えば、附録Aでは、競業避止義務や営業秘密管理などの従業員管理や発明の内部開示用文書例、NDA署名時のチェックリストなど、附録Dでは、知財評価の要素として法的要素、経済的要素、技術的要素に分けた例示と3つの価値評価アプローチなど、附録Fでは、特に知財ライセンスに関する検討事項が紹介されている。

このようにISO56005が規格策定された過程をみると、標準化の新しい流れに準拠し、それを知財戦略のコア部分で、国際的にも注目されるイノベーション創出の部分に適用し、丁寧にまとめ上げられていく様子が窺える。

### 3. 「双循環」で標準強国かつ知財強国を目指す中国

#### 3. 1 国際標準化に注力する中国

##### (1) 「双循環」と標準化政策

第2章では国際標準化の潮流の変化と、その標準化プロセスの変化を、ISO56005を例にとりあげて説明した。本章では、中国が国際標準の潮流の変化を学びながら、その変化に深く関与し自らも変身を遂げた過程について説明する。中国の戦略の根幹は成長戦略である。これまでいくつかの五か年計画で大きな成長を遂げてきたが、2021年の第十四次五か年計画では次の段階、すなわち標準化戦略と知財戦略を統合したモデルで次の飛躍を図ろうとしている。

2021年3月に採択された「国民経済・社会発展第十四次五か年計画と2035年までの長期目標綱要<sup>5)</sup>」(いわゆる第十四次五か年計画)において最も重要なキーワードは、「国内・国際双循環」政策である。これは、米中対立を踏まえたデカップリングのリスクなどを見据えた上で、これまでのグローバル・サプライチェーンにおける「世界の工場」としての役割を中心としてきた政策から、「国内大循環」、つまり国内市場及びサプライチェーン、自主创新を主体とした自立した発展に軸足を移し、これにより世界の経済・技術・資源などを引き付ける「重力場」としてグローバルな影響力を高めようとする政策である。

この十四次五か年計画において「国内・国際双循環」を取り扱った第十三章では、中国製品・サービス・技術・ブランドと並んで、「標準」の「走出去<sup>6)</sup>」、つまり、中国標準の国際標準化を推し進めていくことが示された。中国の標準化戦略については、2015年に国務院から発表された「深化標準化工作改革方案」において、「中国が策定した国際標準は、国際標準全体の0.5

%に過ぎず、『中国標準』は国際的に認知されていない。」ことを課題とした上で、国際標準への影響力を高めることを目標として掲げていた。今回の十四次五か年計画において、標準化が国全体の政策を構成する要素とされたということができよう。

そして2021年10月10日、中国共産党中央委員会及び中国国務院から「国家標準化発展綱要<sup>7)</sup>」が発表された。これは、2035年までの中長期計画を定めた国家レベルの標準化政策であり、2018年頃に話題となった「中国標準2035」に相当するものである。この「綱要」には、先端技術やサービス、金融、データ、サプライチェーン、環境・エネルギー分野などグローバルで重要性の高い分野に焦点を定め、国家標準と国際標準の整合性を高めるべく国際標準策定への関与を深めていくことが表明されている。「標準強国」という表現こそ盛り込まれていないものの、標準化を「国内・国際双循環」における国内・国際双方における駆動力として活用していくとする意図が読み取れる。

##### (2) 国際標準化の場における中国の影響力の増大

中国が標準化活動を重視してきたことは、さまざまな国際標準化の場における中国の存在感の大きさにみることができる。その影響力の増大は、具体的には、①国際標準化機関の要職への就任(過去10年間にISO・IEC・ITU(International Telecommunication Union)すべての会長又は事務総局長を輩出しているのは中国のみ)、②ISO/IEC国際幹事・議長ポスト等の積極的な確保(過去15年で約10倍に増加)、③TC等への若手出席者の増加(30~40代が中心的な役割)、④国際会議の積極的な自国誘致(国による手厚い支援)、⑤スピード感のある標準化活動(数多くの新規TC/SC(Sub-Committee)/WG(Working Group)/プロジェクト等の提

案)、⑥欧米との接近・協力(先端技術の情報・ノウハウを獲得)、⑦戦略的な規格策定(中国企業が強みを発揮できる分野での規格提案を主導)、⑧企業単位の標準化体制の強化等、といったところに現れており、その存在感を示す事象には枚挙に暇がない<sup>8)</sup>。

我が国における標準化に係る各種取組はこれまで欧米を規範に進めて来たが、今後は中国等の台頭により、標準化における地政学的ダイナミクスが大きく変化することが予見される。各国の主導権争いの激化のなかでより難しい調整・交渉を乗り切れる力量が今後必要となるケースが増えるものと思料する。

### 3. 2 知財大国から知財強国へ

#### (1) 知財大国化により蓄積された歪みの解放

2021年に採択された十四次五か年計画には、「国内・国際双循環」という国全体の成長戦略に標準強国を目指す動きが組み込まれているが、一方で知財強国を目指す動きも組み込まれている。この動きはすでに2015年、国務院から発表された「新情勢下における知的財産強国の建設加速に関する国務院の若干の意見<sup>9)</sup>」において明示されていた。

中国が数量の面から既に「知財大国」となったことについては異論がないであろう。中国の経済政策は、まずある方向に極端に舵を切り、それによって生じる不均衡や軋轢を許容・黙認しつつメルクマールを達成し、その後、不均衡の緩和や反動を利用して最終目的を達しようとする中長期的戦略を進める傾向がある。「先富論<sup>10)</sup>」はその最たるものであるが、知的財産政策においてもまず知財権の数の増加に重点を置いた「知財大国」に向けた政策が取られた。この結果、特許や商標の出願件数、知財訴訟件数が世界一となり、知財関連サービス市場の急成長、これに携わる知財人材の増加と経験・知見の蓄積など、一定の成果を収めてきた。

しかし、知財大国となった今日、出願件数を増加させるために設けられた補助金・税制優遇や大量の特許等の出願を処理する行政コストの増大、非正常出願のようなモラルハザードなどのさまざまな「歪み」が顕在化してきた。これに対して、大量に蓄積された知財権が中国のイノベーションに十分に寄与しているのかが問われるようになってきた。前述の知財強国を目指す「意見」の冒頭では、「知財大国であるが強国ではなく、量はあるが質に劣り、保護の厳格さに欠け権利侵害が容易かつ多発しているため、イノベーションや創業意欲に悪影響が及んでいる」と率直に指摘している。

実際、中国の知財収支は依然として支出が超過する「知財導入大国」である(2020年:292億米ドルの赤字<sup>11)</sup>)。国内企業自身が知財権を保有するようになれば権利意識が高まって状況が改善されるとの期待はあったが、模倣レベルは単なるコピーから高度化するなか更にエスカレートし、米国からは「知財の窃取」と知財侵害大国の汚名を着せられている。

そこで中国は肥大化した知財権や知財インフラを武器とすべく、数ではなく質を高め、積極的に活用・実用化する知財政策によって本質的なイノベーションを引き起こす国家、すなわち「知財強国」を目指す方向に大きく転換した。2020年11月、知財がテーマとされた中共中央政治局第25回集団学習<sup>12)</sup>における習近平総書記の発言「イノベーション(創新)は発展をリードする第一の駆動力であり、知的財産権を保護することは、すなわちイノベーションを保護することそのものである。」は中国の政策全体における重要な方向転換を示している。

#### (2) 中国の「痛点」:知財マネジメント

中国政府は、「知財強国」が実現されない要因、つまり「痛点」<sup>13)</sup>が、中国企業等の知財マネジメントの脆弱性にあることを強く意識してお

り、これを克服するため様々な具体策が進められている。2021年1月の「専利出願行為の更なる厳格な規範化に関する国家知識産権局(CNIPA)の通知<sup>14)</sup>」では、地方政府に対して2021年6月末までに専利出願段階での資金補助を全面的に停止し、2025年までに権利付与後の資金補助についても段階的に縮小して最終的に停止することを求めている。そして、前述の十四次五か年計画では、知的財産に関連した国家政策として、「高価値専利」(発明専利のうち、①戦略性新興産業関連、②海外ファミリー有り、③維持期間10年超、④質権設定で高い担保融資額実現、⑤国家科学技術奨 or 中国専利奨受賞)の数値目標設定、知財証券化に代表される知財と金融の融合、大学・研究機関研究者への利益分配、無形資産評価制度の改善などが盛り込まれた。

そして、2021年4月のボアオ・アジア・フォーラムの知財セッションにおいてCNIPAの申局長は、特に中小企業の発展のための4つの知財政策として、知財保護強化、知財活用促進、知財公共サービス改善に加え、「知財マネジメントの強化」を挙げた。2021年9月に公表された15か年長期計画「知識産権強国建設綱要(2021-2035年)<sup>15)</sup>」では、企業、大学等による知財マネジメント体系の整備推進や中小企業における知財戦略推進プロジェクト推進が盛り込まれた。

たしかに、グローバルに展開するようになった一部の中国大企業は知財マネジメントについて多くの経験を積み体制を確立している。しかし、中国経済を支える数多くの中小企業・地場企業や、発明創造の役割を担う大学・研究機関の経験はまだ不足している。そこで、中国政府はトップダウンにより国内企業の知財マネジメント強化を徹底することを宣言した。これは、国内大循環に主体を置く「国内・国際双循環」政策に符合するものといえよう。

## 4. 中国における知財戦略と標準化戦略の融合

### 4. 1 知財マネジメント強化に標準化を活用する中国

#### (1) 中国が主導したISO56005策定の経緯

中国の「知財強国」化政策の根底には欧米同様に「知財保護はすなわちイノベーション保護そのもの」という考え方がある。そこで、中国はイノベーションをより効率的、効果的に実現するため、イノベーションマネジメントの革新という形で、知財と標準化を従来とは異なる形で結び付けるという新たな試みに着手した。これまでの「知財・標準化」は、ある技術分野における標準化による市場創出と、SEPや周辺特許での差別化・収益化、という関係でとらえられがちであったが、中国はここで新たな「知財・標準化」の統合モデルを提示した。それがISO56005における事例であり、知財マネジメントの基礎を国際標準化するというものであった。〈ISOでの動き〉

ISO56005(知財マネジメント)の標準は中国によって提案・リードされた。本項では、ISO56005の策定経緯について紹介したい。

ISOの各TC(Technical Committee)では、年に1回程度参加国持ち回りで総会が開催されるのが常であるが、ISO56005は、2016年10月、中国国家標準化管理委員会(SAC)がISO/TC279の第4回総会を中国・北京で主催し、同規格の作成に関する全体的な考え方の大まかな構想を正式に提起したところから、具体的な議論がスタートした。

同総会の後、SACから「知的財産マネジメントの国際規格に関する新作業項目提案(NWIP)」がISO/TC279事務局に正式に提出され、同TCにおける投票の結果、2017年2月に同提案が承認されプロジェクトが開始された。



まず、中国国内においてISO56005の作業原案（WD；Working Draft）の起草作業が行われたが、同作業は国家知識産権局（CNIPA）が主導し、SACとCNIPAが共同で設立した全国知識管理標準化技術委員会（SAC/TC554）のプロジェクトチームにおける知的財産及びイノベーションマネジメント領域の専門家が重点的に関与した。ここで注目されるのは知的財産の所管官庁であるCNIPA（日本の特許庁に相当）の強力なリーダーシップである。CNIPAはISO56005に限らず、イノベーションマネジメントを取り扱うISO/TC279全体の主管部門を務めた。中国のイノベーション政策を、科学技術部でも工業・信息化部でも国家発展改革委でもましてや商務部でもなく、まさに知的財産を主管するCNIPAが長く牽引したことは興味深い。

その後、ISO/TC279内の中国の専門家と各国の専門家間でWD段階の議論が重ねられた結果、プロジェクト開始から2年以上が経過した2019年5月のストックホルムにおける第6回総会において、委員会原案（CD；Committee Draft）の段階を省略し、国際規格原案（DIS；Draft International Standard）の段階に直接入ることが同意された。

DIS草案に対しては、日本も含め400近い意見が寄せられ、2020年2月にカナダで開催予定のWGにおいてコメント処理が行われる予定であったが、当時世界的に広まり始めたコロナ禍の影響により同WGは急遽キャンセルとなった。

その後、コロナ禍等を理由にISO56005の発行期限が48か月以内へと延長され、2020年5月に開催されたオンライン会議において上記意見に対する処理が行われ、同年8～10月の最終国際規格案（FDIS；Final Draft International Standard）投票を経て、ISO56005は2020年11月に発行された。

本規格の策定に当たっては、長引いたWD段

階、CD段階のスキップ、コロナ禍による対面会議のキャンセル、プロジェクト期限の延長等、数々の困難な状況が訪れたが、CNIPAのリーダーシップと中国の専門家の熱意が規格発行の原動力となったと言える。

〈日本国内での動き〉

上記WD段階には、ISO/TC279の国内審議団体であるJapan Innovation Network（JIN）及び同団体に関係の深い知財関係者を中心に議論に対応していたが、DIS段階に入り、規格策定に向けた議論が本格化かつ大詰めを迎えたため、協力依頼を受けた日本産業標準調査会（JISC）事務局（＝筆者（高田））の方で、日本知的財産協会や日本弁理士会、経済産業省・特許庁・知財事務局等の各種知財関係機関を巻き込み、国内検討体制を強化して、2019年8～11月のDIS投票及びその後のWGに臨んだ。特に、日本知的財産協会第四次産業革命プロジェクト標準分科会ISO56005WGの貢献は大きかった。

## （2）先行する「知財管理」国家標準

中国がISO56005提案に至る背景に、布石として企業や大学等における「知財管理」についての国家標準の存在に触れる必要がある。中国ではきわめて重要な位置づけにある国家標準（GB）として、すでに2013年には「企業知識産権管理規範（GB/T 29490-2013）」が制定された<sup>16)</sup>。同規範は全体で14ページでISO56005の半分以下の簡潔なものであった。その内容は知財管理の体系化の手段を提示するものであり、文書管理、マニュアル作成、管理責任、ポリシー策定、目標設定、知財管理部門の設置、知財人材管理や知財リスク管理などについて最低限のチェックポイントが列記されている。ISO56005の内容と比較すると、「マネジメント」よりも「管理」の語感がより適切な印象を受ける（なお、中国語ではいずれも「管理」で表現される）。「管理」から「マネジメント」への変化は、中国に

における知財マネジメントに対する意識の深化、別言すれば、知財を知財部門だけで単に管理・処理するものから、イノベーションマネジメントと知財マネジメントの統合に重点を置き、知財を活用して事業活動に結びつけることへの意識向上を図ろうとする意図が見える。

知財関連の国家標準については、2020年11月に策定された国家標準「専利導航指南（GB/T39551-2020）」にも注目したい。専利導航とは、直訳すれば「特許ナビゲーション」というべきものであるが、その内容は、知財情報分析をR&Dだけでなく企業経営や人材管理、地域・産業計画などに応用することを狙いとしたものであり、いわゆるIPランドスケープに類似する概念を持つ。イノベーションマネジメントにおける知財情報の利用についてはISO56005においても随所で触れられているが、中国では国家標準にすることによって企業経営における知財マネジメントについて標準を用いて普及させようとの意図が見える。

### (3) 認証スキーム導入と補助金政策による普及拡大

中国の国家標準は強制性と推奨性のものに分けられるが、企業、大学、科学研究機関の知識産権管理規範はいずれも推奨性に分類されている。しかし、推奨性とはいえ、実現のための実効性を確保するための工夫が随所に織り込まれている。たとえば、民間評価機関による認証がある。認証は、当初は2013年に国家認証認可監督管理委員会とCNIPAが発表した「知識産権管理体系認証実施意見の通知」に、2018年からは、両組織が制定した「知識産権認証管理弁法」に基づいて実施されている。この「弁法」（行政令）では、認証を受けた企業等に対して統一認証マークが掲載された「知識産権管理体系認証証書」を交付することなどが定められている。

知財戦略の司令塔のCNIPAは、2015年6月

に科学技術部、工業・情報化部、商務部、国家認証認可監督管理委員会、国家標準化管理委員会、国防科技工業局、人民解放軍総装備部と連名で「〈企業知識産権管理規範〉国家標準の全面推進に関する指導意見」を発表し、国を挙げてこの国家標準の認証拡大を進めた。北京市や上海市、広州市、深圳市など大都市の地方政府だけでなく多くの地方政府が、認証審査を受けるための費用支援（5万元程度、約85万円）や認証取得の奨励金（10～20万元程度）を設けるなど、様々な認証取得のインセンティブも織り込み普及を進めている。

### (4) IRと知財マネジメント

中国における標準と知財の統合モデルの実現には、国家標準だけではなく、IR（Investor Relations）や上場ルールに関する規定・ガイドラインからも工夫が凝らされている。2018年、財政部及びCNIPAから「企業会計準則」の一部として「知財関連会計情報開示規定」が公布され、2020年5月には、CNIPAの「2020年国家知財戦略実施徹底による知財強国建設推進加速計画」において、「知財会計情報の開示を指導し、上場企業を監督し、知財情報の開示関連規定を厳格に実施するよう促す」ことが盛り込まれた。また、2019年に上海証券取引所に設けられたハイテク新興企業向け株式市場である「科创板（STARマーケット）」では、「科創属性評価手引（試行）」における基礎指標として特許が挙げられているように、上場審査において知財状況を重視しているといわれている。

2020年9月に広東省政府から公表された「広東科創企業上市知識産権工作ガイドライン」では、科创板の上場企業及び上場を検討する企業に向けて、知財コンプライアンスの問題がIPOに影響を与えることについて重視し、体系的・専門的・標準化された知財コンプライアンス作業を事前に計画・実施すること、知財マネジメ

ント制度を完備すること、知財と企業のコアビジネスとを深く融合させること、などについて事例を挙げて指摘している。

## 4. 2 実態と今後の動向

### (1) 「2019年中国專利調査報告」等に見る実態

既存の国家標準により知財「管理」レベルを高めようとしてきた中国であるが、まだその実態は追いついていない。CNIPAが毎年実施する「專利調査報告」からそのことを垣間見ることができる。この調査は、調査前年末において有効な專利を有する企業、大学、研究機関を対象とし、100件以上の專利権者全て及びランダムでサンプリングした100件未満の專利権者を対象としたアンケート調査<sup>17)</sup>である。

表3は、中国企業約1万社の知財管理体制の整備状況である。

知財部のような知財管理部門の有無、知財権資産管理制度の有無、そして後述する国家標準「企業知識産権管理規範」の徹底実施の有無の調査について、いずれの項目においても企業規模が小さくなればなるほど「無」とする企業が多くなっており、全体でも知財管理部門を有する企業は約3割強のみであり、知財権資産管理制度を有する企業は約半数、上記国家標準を実施している企業は5割に満たない結果となっている。なお、企業規模の定義は国家統計局の標準に基づくものであり、業種ごとに従業員数や営業収入により定義されている。

同報告のまとめの章では、中国企業、特に民営企業の知財マネジメントに対する意識の低さを指摘し、知財マネジメントによって企業の知財権の効果的な開発と合理的な活用が導かれ、企業の競争優位性を高めるという概念をさらに強化する必要があるとしている。

また、2020年9月に公表された「広東科創板上市企業知識産権藍皮書」では、科創板に上場した企業の知財状況や知財価値ランキングを提示するほか、上場前後に知財紛争が頻発し、また、知財面の不備を理由とする上場審査落ちが複数発生するなど、知財マネジメントの出来不出来が上場審査や投資家への心理に実際に影響を与える事態が生じていることを紹介することで、スタートアップ企業に対して知財マネジメントに対する注意喚起と意識向上を呼び掛けている。

さらに、国家標準の認証システムに対する課題が指摘されている。2019年8月にCNIPAが発表した「知識産権管理体系規範の標準認証業務に関する通知」では、2019年までに約2.6万社が認証を受けて一定の成果を得つつも、認証と実際の企業経営との融合が不十分であり、形式化した認証プロセスやコンサルティングサービスと民間認証機関のあり方などに問題があると指摘した。この通知の直後には、多くの地方政府において認証奨励金の一時停止措置が取られるなど、知財関連の補助金政策が全体的に見直される中、知財マネジメント認証に関する支

表3 中国企業の知財マネジメント体制の整備状況

企業規模 (nは有効回答数)	知財管理部門を 有している	知財権資産管理制度 を構築している	企業知識産権管理規範 を徹底実施している
大型企業 (n=2,182)	63.4%	68.8%	59.6%
中型企業 (n=2,591)	52.8%	62.6%	55.6%
小型企業 (n=3,726)	34.9%	53.6%	49.3%
零細企業 (n=1,734)	20.9%	36.9%	35.2%
規模不明 (n=343)	21.4%	35.0%	33.4%
全体 (n=10,576)	34.7%	50.4%	46.3%

援政策についても厳格化されつつある。国家戦略と実態との乖離は今後のチャレンジとして残るであろう。

## (2) ISO56005策定後の動向

今回策定されたISO56005は、2020年11月の公表から間もない2021年2月、同じ内容を中国の国家標準として制定するためのパブリックコメント募集が実施され、2021年5月19日には、ISO56005を国営企業において試行することが発表されるなど、国内で迅速に実装していく動きがみられる。今後、成立から約9年が経過した国家標準「企業知識産権管理規範」にISO56005の国家標準版が代わる形で企業認証に用いられることになるのか否か、現時点では定かではない。しかし、いずれにせよ今後新たな国家標準が策定され、認証システムを改善した上で、知財マネジメントの普及を徹底的に進めていくことになろう。

ISO56005の提案を中国政府が率先して行い、多くのリソースを割いて承認まで漕ぎつけた背景には、ISOの場での世界各国の専門家の議論を経ることで、既に国内で実施していた知財管理標準を洗練させ、この標準を国家標準として持ち前の政策実行力をもってトップダウンで普及させることで、グローバル企業だけでなくスタートアップや中小企業に至るまで、世界で戦うために達成すべき水準をクリアさせ、海外展開に備えるという意図が見える。

## 5. おわりに

国際標準化の流れは大きく変貌している。製品レベルの標準化から、さらに上位概念にあたるマネジメントフェーズでの標準化に注目が移りつつある。そのマネジメント標準のなかでも注目されるのが、知的財産のコアにあたる「イノベーションをどうマネジメントすべきか」という領域の標準化であった。各国ともその分野

の重要性に早くから着目し、それを標準化のなかに織り込む動きがあった。もし効率的で迅速に、かつ質の高いイノベーションを創出できるようなマネジメントが実現するなら、国際競争力の確保にきわめて有利となるからである。

この知財マネジメントの刷新と強化に、国際標準化プロセスを利用しつつくしたのが中国であった。ISO56005標準規格化の過程を注意深く観察するなら、いかに中国が「知財強国」として、そして将来の「標準強国」として次の時代にむけ布石を打ってきたかが分かる。

そしてこの確実な実現のため中国はCNIPAが中心となり、多くの関係部門を巻き込みながら、国家標準やIRなどさまざまな仕掛けを織り込み、強力なリーダーシップを発揮して進めた。

標準化分野はどちらかと言えば地味で、競争からは無縁で、長い時間と地道な準備作業だけが必要な分野と見られがちである。しかし、中国の実例は、そこに内在するパワーを認識し、関係する多くの関係機関・企業の当事者を巻き込み、「国際標準化と知財戦略の統合モデル」のシナリオを書き、試行を重ねるなら、やがて「知財・標準強国」が実現する可能性があることを示している。

標準化は短期決戦になじまない戦略ツールである。我々は標準化を近視眼的に考えるのではなく、確たる戦略を構築し、それを実現するための推進母体、人材、経験、予算を確保し、あらたな国際競争に備えるべきである。

本稿の狙いは単にある標準化の過程を述べることではない。技術変革の奔流の中、国際競争を乗り切るために、標準化戦略と知財戦略を統合する日本型モデルを真剣に討議し実現することを訴えることにある。

## 注 記

- 1) 兵法書「兵法三十六」の第1計。「瞞天過海、天を瞞（あざむきて）海を過（わた）る」

- 2) ISO/IEC専門業務用指針 補足指針  
<https://www.jisc.go.jp/international/isoiec-ref.html>
- 3) 日本が、国を挙げて知的財産立国に向けた取組を進めた2003年に公表された「知的財産の取得・管理指針」に類する内容である。  
なお、本指針は、2002年秋から始まった経済産業省産業構造審議会知的財産政策部会経営・市場環境小委員会において、「営業秘密管理指針」等の他の知的財産管理に係る指針とともに審議検討が行われたもので、これらの指針は日本工業規格（JIS）策定、ひいてはISO提案することも計画されていたが、「知的財産戦略は企業の競争領域であり標準化すべきではない」、「企業経営の自由競争を阻害すべきではない」等の意見が日本企業を中心に多く出されたため、標準化に向けた議論は進展し得なかった。
- 4) ISO規格には、大きく分けて、ISO9001のように認証のための要求事項(requirement)を含む認証規格と、ISO56002やISO56005のように推奨事項(recommendation)からなり要求事項は含まないガイダンス規格がある。したがって、ISO56005の利用は各企業等の組織の自由・任意であり、定められた規格どおりに実行することを強制されるものではない。
- 5) 中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要，中国政府網，2021年3月13日  
[http://www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content\\_5592681.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content_5592681.htm)
- 6) 「走出去」とは、中国政府が推進する海外投資政策であり、主に中国資本・中国企業などによる海外展開を指す。
- 7) 国家标准化发展纲要，中国政府網，2021年10月10日  
[http://www.gov.cn/zhengce/2021-10/10/content\\_5641727.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2021-10/10/content_5641727.htm)
- 8) 筆者（高田）が国際標準課に在籍していた時代、ISOの数多くのTC等の会合に参加したが、いずれの会合にも中国から多くの若手専門家が参加していた。また、下記拙著でも紹介した2019年9月に中国・杭州で開催されたISO/TC281（ファイナブル技術）の総会は、中国国家標準化管理委員会（SAC）が各種ISO会合開催のために常時貸し切っているという杭州の一等地のビル  
の1フロアにおいて開催され、感嘆した記憶がある。  
高田元樹，知財戦略構築に向けた標準化・規格情報の活用のすすめ，Japio Yearbook 2019，2019年11月  
[https://japio.or.jp/00yearbook/files/2019book/19\\_1\\_06.pdf](https://japio.or.jp/00yearbook/files/2019book/19_1_06.pdf)
- 9) 新情勢下における知的財産強国の建設加速に関する国務院の若干の意見（仮訳），JETROウェブサイト，2015年12月  
[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/world/asia/cn/ip/gov/20160106093201.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/cn/ip/gov/20160106093201.pdf)
- 10) 「先富論」とは、鄧小平による改革開放政策の基礎となった考え方であり、一部の地域・住民を先に富ませ、その後、先進地域が落伍した地域・住民を助け、最終的に「共同富裕」を目指す、というもの。
- 11) 2020年中国国际收支报告 国家外汇管理局国际收支分析小组，2021年3月26日  
<http://www.gov.cn/xinwen/2021-03/26/5596086/files/e94ed3d234e64eb29415f37c0600eff5.pdf>
- 12) 中共中央政治局の集団学習は党総書記が主宰して1～2か月に一度開催される有識者会議であり、知財の回の次のテーマが国家安全保障であったように、その時々中国における最重要課題が取り上げられるものである。
- 13) 「痛点」とは弱点、アキレス腱の意の中国医学用語。CNIPAもその方針発表で使用している。  
[https://www.cnipa.gov.cn/art/2021/1/15/art\\_2475\\_156213.html](https://www.cnipa.gov.cn/art/2021/1/15/art_2475_156213.html)  
高质量发展需提高治理能力和水平（高品質の発展にはガバナンス能力と水準を向上させる必要がある）（2021年1月15日）「…在治理政策措施方面，政府需集中资源优势，针对我国知识产权领域的“痛点”和“堵点”，通过战略，规划，意见，方案，项目等形式对知识产权创造，运用，保护，管理，服务等进行谋划。」（ガバナンス政策の実施に関して、政府はその資源の利点を集中させて、知財分野における「痛点」と「堵点（滞りのポイント）」に対して、戦略、計画、意見、プロジェクトなどを通じて、知財の創造、運用、保護、管理、サービスなどの計画を進める必要がある。）
- 14) 専利出願行為の更なる厳格な規範化に関する国家知識産権局の通知（仮訳），JETROウェブサ

イト，2021年1月

[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/world/asia/cn/ip/law/pdf/section/20210127.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/cn/ip/law/pdf/section/20210127.pdf)

- 15) 知识产权强国建设纲要（2021－2035年），中国政府網，2021年9月22日

[http://www.gov.cn/zhengce/2021-09/22/content\\_5638714.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2021-09/22/content_5638714.htm)

- 16) 2016年には「大学知識産権管理規範(GB/T 33251-2016)」及び「科学研究機関知識産権管理規範

(GB/T 33250-2016)」が制定された。

- 17) 最新版は2021年4月末に公表された2020年版であるが，知財マネジメントについては2020年3月に公表された2019年版で比較的詳細に調査されているため，2019年版の概要を抜粋した。

(URL参照日は全て2021年7月26日)

(原稿受領日 2021年7月27日)

