

オープンイノベーションで 日本再生を



内田・鮫島法律事務所
代表パートナー 弁護士・弁理士

鮫島正洋氏に聞く

知財は、米中通商協議において重要なテーマのひとつになるなど、世界的に関心が高まってきている。日本では政府が2002年に「知財立国」を打ち出し、知財の創出・保護・活用に取り組んできたが、その成果や課題はどこにあるのか。日本では数少ない技術法務専門の弁護士であり、小説「下町ロケット」に登場する知財弁護士の実在モデルにもなった鮫島正洋氏に、知財に関する現状認識のほか、経営戦略への組み込み方や、日本の産業界の課題と今後の進むべき方向をうかがった。

研究職から知財を ビジネスに結びつける職業へ

村上 近年、特に中小企業の経営において、知財戦略の重要性が指摘されています。鮫島先生は、日本では数少ない技術法務専門の知財弁護士です。また、ベストセラー小説でテレビドラマ化された「下町ロケット」に登場する神谷弁護士の実在モデルとしても知られています。先生が知財弁護士を志された経緯などをお聞かせください。

鮫島 私はもともと大学で金属材料工学を専攻し、研究者になろうと考えていました。卒業後入社した会社でも金属材料開発部に配属されましたが、自分には合わなかったので転職を考えました。資格を取った方がリスクは少ないと思います。技術畑でしたので弁理士の資格を取りました。その後日本IBMで知的財産管理の仕事をしながら、ビジネスにおいて特許を取る意味を学び、知財をビジネスに反映できるような仕事はないかと考えていました。当時は、90年代前半でしたので、技術コンサルタントとかベンチャーキャピタリストといった職業はありませんでしたので、仮に合格できなくても仕事に役立



Interviewer
京都総合経済研究所
執行役員東京経済調査部長
村上 憲司

つだろうと考え、弁護士に挑戦しました。

「下町ロケット」の池井戸先生に出会ったきっかけは、青山の居酒屋で10人ぐらいが集まった異業種交流会で、たまたま隣に座ったのが縁です。そのときになぜかウマが合い、また飲みに行こうという話になって、その後二人で何回か飲みにいきました。あるとき、彼が特許を題材にした小説を書くというので、それじゃあとということで私が特許について座学での講義をしたのです。その後、忘れたころに本が送られてきました。それが「下町ロケット」でした。私と飲んでいたときには、すでに「下町ロケット」の構想があつて、今から思えば取材だったのでしょうね。この小説は、TVドラマ化されて大変な人気となりました。中小企業のものづくりの現場の話が、小説やTVドラマで人気を博することは、それまでのTV業界の常識にはなかつたと思いますが、もともと日本はものづくりの国ですから、潜在的なニーズがあつたのでしょう。池井戸先生のマーケティング・セン

中小企業にも浸透してきた 知財の重要性

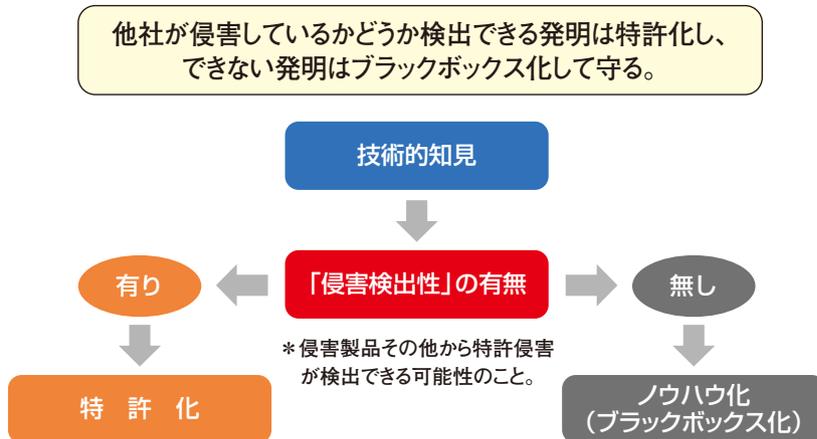
村上 「下町ロケット」の核となる部分は、特許権の争奪戦ですね。読者や視聴者も、改めてビジネスにおける知財の重要性を思い知らされたのではないのでしょうか。一方で、日本では2002年に「知財立国」を目指そうと打ち出し、盛り上がったことがあります。費用をかけて特許を取っても真似されるだけといった声もま

だ聞こえてきます。実際のところ知財に関する認識は定着したのでしょうか。

鮫島 まず「知財立国」という言葉の定義には注意が必要です。確かに知財を取得していないと、ビジネスによってはいつまでも利益が出ないとか不愉快な目に遭うといったことは事実です。しかし、知財さえあればビジネスがうまくいったり競争力が高まったりするといふわけではありません。たとえばニッチトップビジネスや製薬会社であれば、特許によって他社を排除することができますが、もう少し大きな市場、たとえばスマホ市場などでは他社の参入を排除することはできません。また、ビジネス全体をみた場合には、経営理念、経営効率、市場性など他にも重要なことがたくさんあります。

ただ、特許庁の一連の活動にもかかわらず、知財の重要性の認識が定着しなかつたのかといえ、そのようなことはありません。私は、2004年からそうした活動に携わっていますが、日本全体の特許出願件数自体は、2004年に約41万件だったのが、最近では約31万件にまで減少しています。しかし中小企業という分類でみると、ずっと増え続けています。したがって、15年間かけて中小企業に知財が浸透してきているのは確かです。先ほどのような消極的な声はまだ聞こえてくることも事実ですが、それは間違つた知識をベースにしているからです。

特許化の流れ



特許の適否と峻別方法

村上 企業は、一般的な技術のほかにノウハウのようなものも持っています。特許申請することができるとは、またどのように申請すればよいのかなど、具体的な手順のイメージが持て

(例外的に特許出願しないケース)
• 数年で陳腐化することが予想される。
• 基本特許を含めた他の出願で十分にカバーされている。
• 会社の基本戦略にかかる部分であり、現時点では察知されたくない。

(例外的に特許出願するケース)
• 製法であるが他社に特許出願されたくない。先使用权では足りない。
• フランチャイズを含む、ライセンス型ビジネスモデルを志向している。

ない経営者も多いのではないのでしょうか。

鮫島 ノウハウのようなものは、特許を取得すると公開されて真似されるだけなので、そもそも特許として出してはいけません。実は特許として出してよい部分があったりします。それを適切に峻別していくことが重要ですが、そのためには専門家が必要になります。

たとえば、このお茶のペットボトルを発明したとすると、キャップのギザギザした部分の構造や材質は特許出願できます。なぜかというところ、たとえ模倣されたとしても、模倣品を分析すれば特許が使われていることがわかるからです。これを我々の専門用語では、特許が侵害されたことが検出できるという意味で、「特許侵害検出性」といいます。したがって、「特許侵害検出性」がある部分は特許を取得すべきです。一方で、ペットボトルのボディの断面は八角形になっていますが、おそらく円筒形だったものを金型か何かで加工しているのだと思います。その金型を特許に出した場合どうなるかといえ、模倣品を分析してもその金型を使った製法のものかどうかはわかりません。つまり「特許侵害検出性」がないのです。しかしながら、実は特許申請の仕方によって、「特許侵害検出性」が出てくる場合があります。ここまでいくと高度な専門領域になりますので、我々の仕事なのです。

村上 企業が長く存続している場合、必ず何らかの強みを持っているはず。そうした企業が成長するためには、強みをどのように保護・発展させるかがポイントとなります。強みをどのように保護していけばよいのか、専門家を交

え一度棚卸しをしてみることが必要なのでしょうか。

鮫島 確かにそうですね。技術力だけで競争力を保てる企業はそれほど多くはありません。社風、理念、ブランド力なども含めて、自分たちの強みがどこにあるのか、また弱みはどこにあるのかといった現状を正確に把握していないと、経営戦略を誤ることになります。強みの部分は、ビジネスモデルの場合もあると思いますが、どのようにプロテクトしていくかを検討しておく必要があります。特許の取得という方法だけでなく、他にもいろいろな保護手段が考えられます。

グローバル化の進展と多種多様な知財戦略

村上 グローバル化が進み、海外市場で収益をあげようとする動きも活発になっていきます。一方で、海外に出ると模倣されるリスクも増え、訴訟を起こすとなると負担も大きくなりますので、不安も大きいと思います。

鮫島 海外進出については、ご指摘のような負担が発生しますので、経営規模や海外進出に伴う知財を含めたメリットとデメリットを比較考量して経営判断する必要があります。その際に、やはり専門家から適切なアドバイスを受けられるかどうかのポイントだと思います。

というのも特許は属地主義ですので、国ごとにリスクが異なるのです。たとえば、ビジネスモデル特許は、米国では認められる範囲が広いのですが、欧州では狭くなっています。米国は、知財に関する法制度はしっかりしていますが、

知財戦略の効果

【本来的な役割】

- ・後発参入を防止→事業計画の実現可能性を上げる
(売上の達成、ニッチトップ市場の獲得、利益率の維持など)

【派生的 but 重要な役割】

- ・大企業との交渉力アップ
- ・技術に対するブランディング
- ・従業員のモラル、当事者意識アップ

【ベンチャー企業編】

- ・事業計画書に盛り込むと説得力アップ
→資金調達の蓋然性アップ
(投資を見える化している=投資効率のいい会社)
- ・上場審査等において審査項目となる
- ・バイアウトの際にも加点要因→バリュエーションアップにつながる

訴訟額などをみるとリスクは高い国です。今、最も問題になっているのは東南アジアです。年間1〜2万件の特許が出願されていますが、訴訟はわずか数件しかなく、知財に関係する訴訟を裁ける裁判官や弁護士がいないのです。単に人件費が安いからといって進出するのではなく、国ごとに異なる知財を含みさまざまなリスクとメリットをテーブルに全部載せて、進出する国とその国で生産するものなどを決める必要があります。

村上 知財戦略としては、市場の拡大を狙って、あえて特許を取得し技術を公開する場合もありますね。



鮫島 正洋 (さめじま まさひろ)

1985年東京工業大学金属工学科卒業後、藤倉電線(現・(株)フジクラ)に入社し、電線材料の開発に従事。1991年弁理士試験合格。1992年日本アイ・ピー・エム(株)入社。知的財産マネジメントに従事。1996年司法試験合格。1999年司法研修所修了・弁護士登録。2004年内田・鮫島法律事務所設立。近著に、『技術法務のススメ 事業戦略から考える知財・契約プラクティス』(2014年、日本加除出版)『知財戦略のススメ コモディティ化する時代に競争優位を築く』(共著、2016年、日経BP社)。

鮫島 特許は、法的な独占権です。経営戦略の選択肢を増やすことになり。コア・コアのように製造方法を企業機密として保持し、特許を取得しない方法もあれば、トヨタ自動車や電気自動車(EV)に対抗するため、あえて水素自動車(FCEV)の技術を公開したように、市場のシェアをいかに獲得するか、という経営戦略のなかで多様な知財戦略が組み込まれます。したがって、知財戦略は、経営戦略そのものですし、その手段や方法は多岐に亘る専門分野なのですが、経営方針を決定するにあたって、我々のような専門家に相談される企業はまだ少ないのが現状です。

村上 ただ、技術法務を専門とする弁護士が非常に少ないという側面もありますね。

鮫島 その点については、経済産業省も認識しています。昨年からは技術法務の専門家の育成を促進するプロジェクトを立ち上げ、我々が指導的な役割を担うことになっています。競争相手

を育成することにはなりますが、市場を大きくするメリットの方が大きいと考えています。

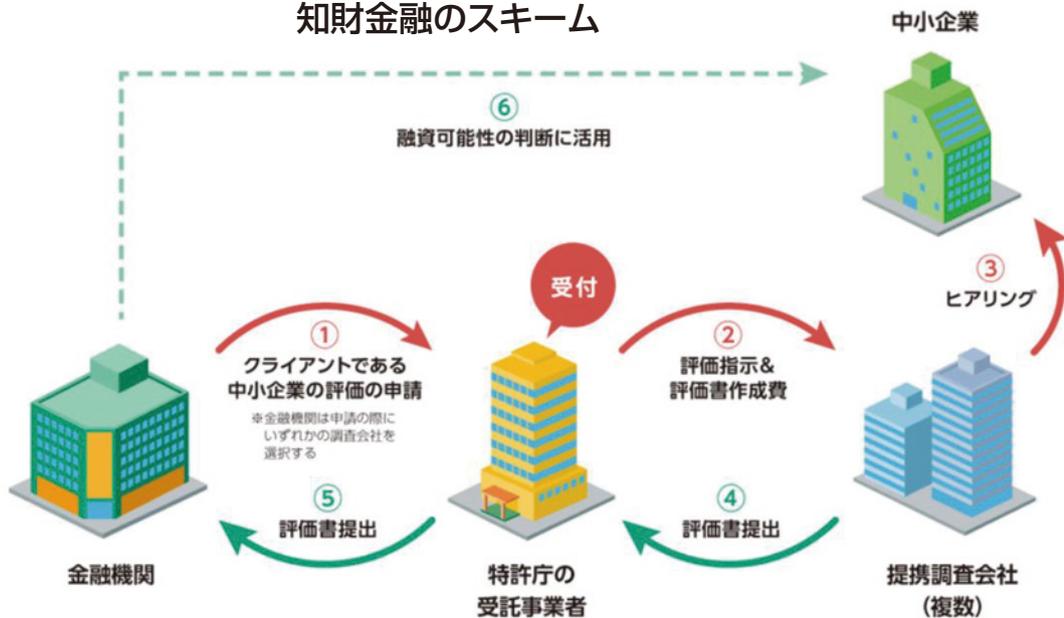
知財金融は知財の底上げに貢献

村上 金融機関がそうした中小企業やベンチャーをサポートするにあたり、知財を切り口にした金融(知財金融)をどう評価されていますか。

鮫島 5年ほど前から金融庁と特許庁が合同で、知財金融というプロジェクトを始めました。従来、金融機関は、ビジネスへの効果や貸金の回収との因果関係が見えにくいので、知財に興味を持っていませんでした。ところが金融庁が、事業性評価を導入しました。事業性評価では、将来キャッシュフローがきちんと維持できるかどうかのポイントになりますが、その際と同じ技術を持っている企業で特許を持っている企業とそうでない企業を比較すると、特許を持っている企業の方がキャッシュフローが安定する、というのが知財金融のセオリーです。一方、中小企業やベンチャー企業からみれば、金融機関が知財について理解してくれないと、資金面からな

なか特許にコストをかけることが難しいのが現状です。この5年間で一部の金融機関の認識が徐々に変化してきていますので、知財の底上げを図るといって観点からみて、知財金融の政策を評価しています。

知財金融のスキーム



出所：特許庁ウェブサイトより抜粋 (<https://chizai-kinyu.go.jp/archives/about/>)

ベンチャー企業の資金調達という点では、彼らはほぼ100%海外志向ですので、多額の費用をかけて海外で特許を取ろうとします。ベンチャーキャピタルは、その特許関係費用は当然必要な資金として拠出します。これも5年前と比べてかなり改善されたところですよ。

オープンイノベーションで企業風土の改革を

村上 先ほど中小企業の特許件数は増えているというお話がありました。日本の研究開発投資額は、国際的にも非常に高い水準なのですが、研究開発効率（収益性）や生産性をみると、OECD加盟国の下位にずっと甘んじています。この原因はどこにあるとお考えでしょうか。

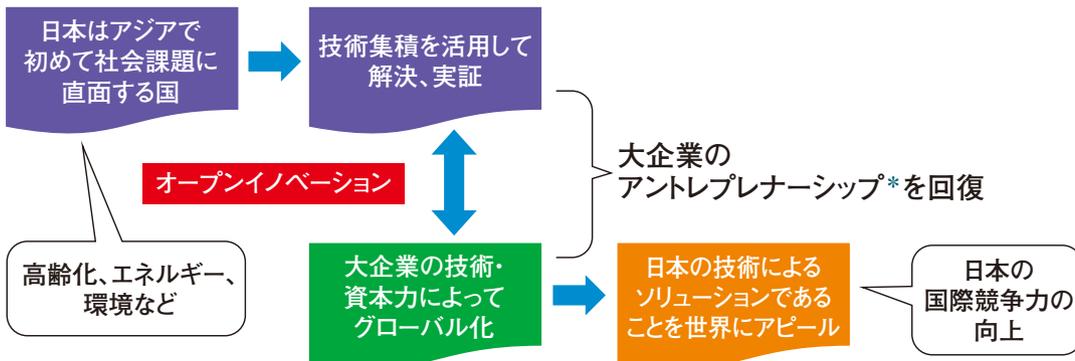
鮫島 それは大企業がイノベーションを起こすことができなくなっているからです。決裁のために10個のハンコを集めないと開発できない組織から生まれるものは無難なものばかりで、たいした利益にはつながりません。つまりイノベーションを起こすことができる企業風土ではないということですよ。このことは、私の個人的な意見ではなく、私も委員を務めている政府のオープンイノベーションの委員の方々全員が一致している見方です。日本の再生にとって、大企業の意識改革は非常に重要です。

一般に、新しいビジネスを起こす場合、プロダクトアウト（自社の保有する技術に基づく開発）とマーケットイン（顧客の意見やニーズに基づく開発）という二つの方法があります。大企業は、ほぼプロダクトアウトの開発になって

います。私はこれまで1千件以上の大小の技術プロジェクトに関与してきましたが、プロダクトアウトとマーケットインの成功率を比較すると、1対10ぐらいの割合で、圧倒的にマーケット

オープンイノベーション

- 日本のポテンシャルは、ありとあらゆる分野の技術集積にある。
- これを活用したオープンイノベーションにより世界中の社会課題を解決（グローバル化）し、その実績を世界にアピールすることで国際競争力を向上させる。



トインの方が高いのです。

では、どのようにマーケットインするのかといえば、それがオープンイノベーションなのです。マーケットインするためには、既存の感覚では把握できないマーケットの知見を取り入れなければなりません。そのために新しい感覚を持った人と付き合いましょう、というのが実はオープンイノベーションの本質です。決して、単に不足している技術を他社や他業界から導入しようという狭い概念ではありません。つまり企業風土から改革していきましょう、ということなのです。

マーケットの変化を捉えた経営

村上 先ほどマーケットインというお話がありました。特許の価値もマーケットの動きによって変わるのでしょうか。最近では、ESGとかSDGsといった世界的なマーケットが形成されています。

鮫島 ある特許を使わないとある製品が作れないという特許を必須特許といいます。マーケットが求める機能を実装した特許は、必須性が高まります。つまり、必須性は、マーケットの動きと連動して変化します。現時点では必須特許ではないが、将来的には必須特許になることもありますし、またその逆もあります。ただ、マーケットとの連動という意味では、特許に限らず、研究開発や経営の基本でもあります。ESGやSDGsというものは、時代の価値観や優先事項を規定する物差しですから、大変重要です。社会課題を解決するための技術は何か、

*アントレプレナーシップ：事業創造や新商品開発などに高い創造意欲を持ち、リスクに対しても積極的に挑戦していく姿勢や能力などを指す企業家精神



というところから始まり、開発できたときにその技術の特許でプロテクトしようというのが本来の正しい流れです。したがって、自社の技術ありき（プロダクトアウト）で始めていてはうまくいかないのです。

私が見る限り、マーケットインの考え方に即して技術開発し、ビジネスを展開しているのは、大企業よりも中小企業やベンチャー企業です。大企業の場合は、10件プロジェクトに取り組み、そのうち1件だけしか成功しなくても、既存の事業で食いつなぐことができますが、中小企業やベンチャーはその1件の事業で失敗すれば、存続にかかわりますので、成功確率の高いマーケットインの事業を選択します。当然、投資家も成功確率の高い方に投資します。

企業規模や業種を超えたオープンイノベーションで、日本は再生する

村上 これからの成長分野というのは、農業6次化、環境、宇宙、健康など、既存の業種を横断する領域になると思われます。その意味でもオープンイノベーションは有効ですね。

鮫島 現在のビジネスでは、自動車とAIを融合した自動運転技術のように、異分野の技術を融合しないと競争できません。そうすると異分野の技術が必要になってくるのですが、世界を見渡したときに、異分野の技術を一番多く持っている国はどこかといえば、間違いなく日本です。日本には大手自動車7社、大手電機6社、大手化学8社といった多業種にわたる世界的な大企業、そして関連する中小企業やベンチャーがずらりと揃っている。これだけ多種多様で厚みのある技術ポートフォリオを持っている国は世界中で日本だけだと思います。そういう意味で、日本はまだまだ競争に打って出られるだけのポテンシャルを持っているのです。そして、その技術ポートフォリオを融合させる方法がオープンイノベーションなのです。

先ほどマーケットインの話のなかで大企業の企業風土を変革する必要性を指摘しました。中小企業やベンチャーの方はオープンイノベーションの意味がわかっています。大企業はまだ理解できていないというのが現状なのです。我々はベンチャー側に立って大企業と交渉する機会が多いのですが、大企業は、以前の元請け、下請けの名残りで高飛車な態度をとることがあ

ります。そうすると、このベンチャーは二度とその大企業には足を向けませんし、ベンチャーのコミュニティで情報が共有されますので、その大企業はオープンイノベーションができなくなりません。

今オープンイノベーションで先進企業といわれる企業は、それとは真逆なベンチャーファーストという考え方をとっています。ベンチャー企業の成長のためにアライアンスを組むし、そのなかで得た成果はすべてベンチャー企業に帰属させてもいいという考え方を持っています。これは一見慈善事業のように見えますが、その会社にはベンチャーのイノベーションが続々と集まってきています。どちらがイノベーションを起こしやすく、どちらが長く存続できるかは明らかです。そういう時代になっているのです。

オープンイノベーションによって、そもそもアントレプレナーシップとはどういうものかを理解することができますので、リスクをきちんととるといふ企業風土に向けた改革につながってきます。大企業がこの気風を回復できれば、日本の技術ポートフォリオの豊かさからみて、世界一になれる可能性だと思っています。どんな大企業でも最初はベンチャーであり、アントレプレナーシップがあったからこそ成長したのですから。

村上 本日は、知財の経営戦略への組み込み方から、オープンイノベーションによる日本再生まで、今後の日本の成長にとって必要不可欠なお話をうかがうことができました。ありがとうございました。