

Intellectual Property — テクノロジーベンチャーのためのIP戦略

第 1 回

知的財産立国の実現が危ない 個の才能をビジネスに変える技術を学べ

特許、著作権、トレードシークレット(営業秘密)……。今や知的財産こそが、グローバルな市場における企業の競争力を左右する。にもかかわらず、多くの日本企業において知的財産の創造と活用にかかわる戦略はきわめて稚拙である。

その結果、無数のビジネスチャンスを逃がし、一方で訴訟に敗れて計り知れない損失を被っている。

知的財産立国の実現には何が必要なのか？ 個々の才能を生かし、世界の競合と伍して戦うために何を知らなくてはならないのか？ 連載第1回はその体系を明らかにする。

中町昭人

価格競争に巻き込まれ利益率の低下に苦しむ多くの日本企業を尻目に、IBMは自社が保有する特許などの知的財産(Intellectual Property = IP)の譲渡やライセンス(権利付与)によるロイヤルティ(権利使用料)等の対価だけで、(近時若干減少傾向にあるものの)1999年から2001年にかけて平均して年間約13億ドル(約1600億円)の収入を得ている。IPの譲渡やライセンスに要する費用を考慮しても、このビジネスに限った利益率は優に8割を超えると想像される。

先進企業においてIPは、訴訟等の場面での防御のための道具にとどまらず、実際にキャッシュを生み出す源泉となり、その競争力の基盤となりうるものだ。

政府による「知的財産戦略大綱」の採択にみられるように、日本においてもよ

うやくIPの創造・保護・活用の戦略が、日本経済の将来に直接影響を与える問題として、幅広く議論されるようになってきた。

しかし「知的財産戦略」のアドバルーンを揚げただけで、価値あるIPが自然に天から降ってくるはずもない。IPにかかわる法律や制度は単なるインフラにすぎず、テクノロジーをキャッシュ(ビジネス)に変換する術を知らなければ、所詮は絵に描いた餅でしかない。

知的財産戦略の欠如が 大きな機会損失につながる

筆者は、シリコンバレーの法律事務所です。IP関連の法律実務に携わってきたが、実際、IPの創造と活用にかかわる技術・戦略の不足のために、多くの日本企業が大きな利益を上げる無数のビジネスチャンスを逃し、また本来避けられる訴

Akihito "Aki" Nakamachi

ウィルソン・ソーンシーニ・グッドリッチ&ロザーティ アソシエイト。日本国弁護士、米国カリフォルニア州・ニューヨーク州弁護士。京都大学法学部卒業。在学中に司法試験合格。ニューヨーク大学ロースクール法学修士号取得。森綜合法律事務所を経て1999年より現職。anakamachi@wsgr.com

訟に敗れるなどして計り知れない損失を被る様子を見てきた。

またテクノロジー・ベンチャーにおいては特に、IPの創造と活用の重要性を認識してはいても、具体的な方法論を知らないがために、そして、資金面を含めた社内でのリソース不足のために、専門家から必要なアドバイスをタイムリーに受けられないなどの状況がまだまだ多い。そのため、ビジネスの本筋とはかけ離れたつまらないところで大きくつまずき、特許戦略などで取り返しのつかない失敗を犯してしまうことも少なくない。

この連載では、大企業の新規事業創造を含む日本のテクノロジー・ベンチャーが、より質の高いIPを効率的に創造し有効に活用するために不可欠な「技術」(TechnologyではなくArtとしての技術)と戦略(Stratgy)について、体系的かつ実践的な解説を試みていきたい。

日本政府の意識も高まってはいるが…

「知的財産立国に向けた」重点事項（知的財産戦略会議より）

★ 「世界特許」に向けた取組みの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 日米での調査結果の相互利用 ● 迅速・的確な特許審査のための計画策定
★ 実質的な「特許裁判所」機能の創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 特許等に関連する裁判を東京・大阪地裁に集中
★ 模倣品・海賊版等の対策の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 侵害品に対する国境措置の強化 ● 外交交渉等を通じた働きかけの強化
★ 営業秘密の保護強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 民事・刑事両面での保護強化
★ 大学の知的財産の創出・管理機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の協力で戦略的に知的財産を創出する制度 ● 全国数十程度の大学に「知的財産本部」を整備
★ 知的財産専門人材の養成	<ul style="list-style-type: none"> ● 法科大学院における知的財産教育の充実

知的財産の守り方が 企業の業績を左右する

IPとは、大きくいえば知的活動により生み出された財産的価値のある情報（Proprietary Information）を広く含むが、より具体的には、特許、著作権、商標（トレードマーク）、意匠（デザインなど）、トレードシークレット（営業秘密）などの法的に保護された無形の財産権を指す。

あるIPがこのうちのどのかたちでの保護を受けられるかはケース・バイ・ケースで、当該IPに最もふさわしい保護の形態、すなわち最大の法的保護・経済的リターンを得られる保護形態は何かを個別に検討し特定する必要がある。

たとえば、ある種のソフトウェアでは、著作物およびトレードシークレットとしての保護と特許による保護のいずれが（関連するテクノロジーとビジネスモデルとの関連で）より有利なのかを検討するわけだ。また、場合によっては複数のかたち（たとえば、特許、著作権、さらに商標など）で保護が可能なケースもあ

りうる。

日本企業においては、このような保護の入口段階での分析を怠った結果、最適なかたちでの法的保護（あるいはいっさいの法的保護）が確保できず、そのために当該IPの創造・開発のために費やした投資に対して本来得られるはずの経済的リターンも得られない、というケースがしばしば起きている。

個別のIPに対してどのような法的保護を手当てするか、という問題はいわばミクロレベルのIP戦略だが、これは会社が追求するより大きなビジネスプランと、その裏付けとなるマクロレベルのIP戦略とがうまくリンクして初めて価値を持つ。このマクロレベルのIP戦略は今後ますます重要性を増すだろう。それは次のような理由による。

一般に、これまでの日本の国際競争力の主たる源泉はいわゆる「物づくり」の技術（TechnologyとArtの両方が混じったもの）と生産現場（工場など）でのオペレーションの効率性にあつたと考えられる。

この環境で生み出されるのはハードウ

エアであり、このハードウェアを機能させるために必要なソフトウェアなどのIPは商品の一部に見えないかたちで組み込まれ（Embed）、ハードウェアと切り離されたIP独自の存在や価値を特に強く意識する必要なしに、ハードウェアたる商品の取引が行われてきた。

ハードウェアの取引にかかわる契約の大部分は、基本的には「売買」のかたちをとる。つまり「目に見える物の売り買い」だから、専門的な法律知識を持たない人にも理解が容易で、契約の内容もそれほど複雑になることは稀で、交渉すべき事項も担当者レベルで相当程度定型化して処理できるものが多かったといえる。



知的財産を武器に莫大な利益を上げるIBMは、ライセンス・プログラム強化に余念がない。©Allan Tannenbaum-Polaris/IPJNET.com

■ 日本企業を救うテクノロジー ベンチャーの競争モデル

日本国内での生産コストが上昇し、他方で中国・台湾・韓国などの「物づくり」技術が飛躍的に向上した結果、日本国内でハードウェアとしての製品を製造・販売してなお利益が残る分野は限られてきている。

このような環境で日本企業が生き残る道は基本的には二つしかない。すなわち、①日本国内の高い生産コストを前提としてもなお利益の出るような高付加価値の製品・技術を開発し続ける、または②IBMのライセンスビジネスのように生産コストの高さが収益性に大きく（またはまったく）影響しないビジネスモデルを構築する、この二つに尽きる。

この生き残りの「鍵」を実現できるかどうかは、まさしく各企業におけるIP戦略の構築と実践にかかっている。なぜなら、高付加価値製品・技術の価値の源泉は競合他社にないユニークなソフトとしてのIPであるケースが大部分であるからだ。これを法的な権利として守っていかなければ、ただちに競合他社からコピーされてしまい、その結果コスト競争に巻き込まれ、当該製品や技術の開発に費やしたR&D投資の回収すらおぼつかないことになりかねない。

生産コスト上昇の影響を受けにくいビジネスモデルのよい例は、IPのライセンスによるロイヤルティの徴収である。冒頭で例を引いたIBMのIPの取引による多額の収入は、偶然に生まれた発明が積み重なって自然発生的に生まれた

ビジネスでは決してない。R&Dに対する戦略的な投資と、IPのライセンスに関するマーケティング、そしてロイヤルティの徴収とモニタリング機能、監視機能の強化など、長期にわたり綿密なマクロ／マイクロ両レベルのIP戦略を立て粘り強く実行してきた結果にはほかならないのだ。

これからは日本企業も、ハードウェアと切り離されたIP自体の存在と価値を把握し、適切な法的保護を付与し、さらに他社の侵害行為から防御しつつ、自社のビジネスモデルのなかに積極的に組み込んで活用していくことが求められるのだ。

従来、形のないものに独立の価値を与えることを伝統的に怠ってきた日本企業は、本質的な「頭の切替え」を迫られているのである。

■ 戦略的事業提携 (Strategic Alliance) に活路を見出せ

日本に限らずバイオやナノテクなどの最先端の科学技術分野においてはR&D投資に要する金額が莫大（新薬一つにつき数百億円など）に上っており、ベンチャー企業はおろか、資金力の比較的豊富な大企業でも一社ではとうてい負担できない域に達している。

一方で、莫大な投資を行なったからといって成功が保証されるものではまったくない。製品化の最終段階でこれまでの投資の大部分が水の泡となるリスクを常に孕んでいるのである。また、投資の額が大きい以上、日本市場のみを相手にしていたのでは投資の回収は不可能だ。多くの場合、最大の市場であるアメリカ、

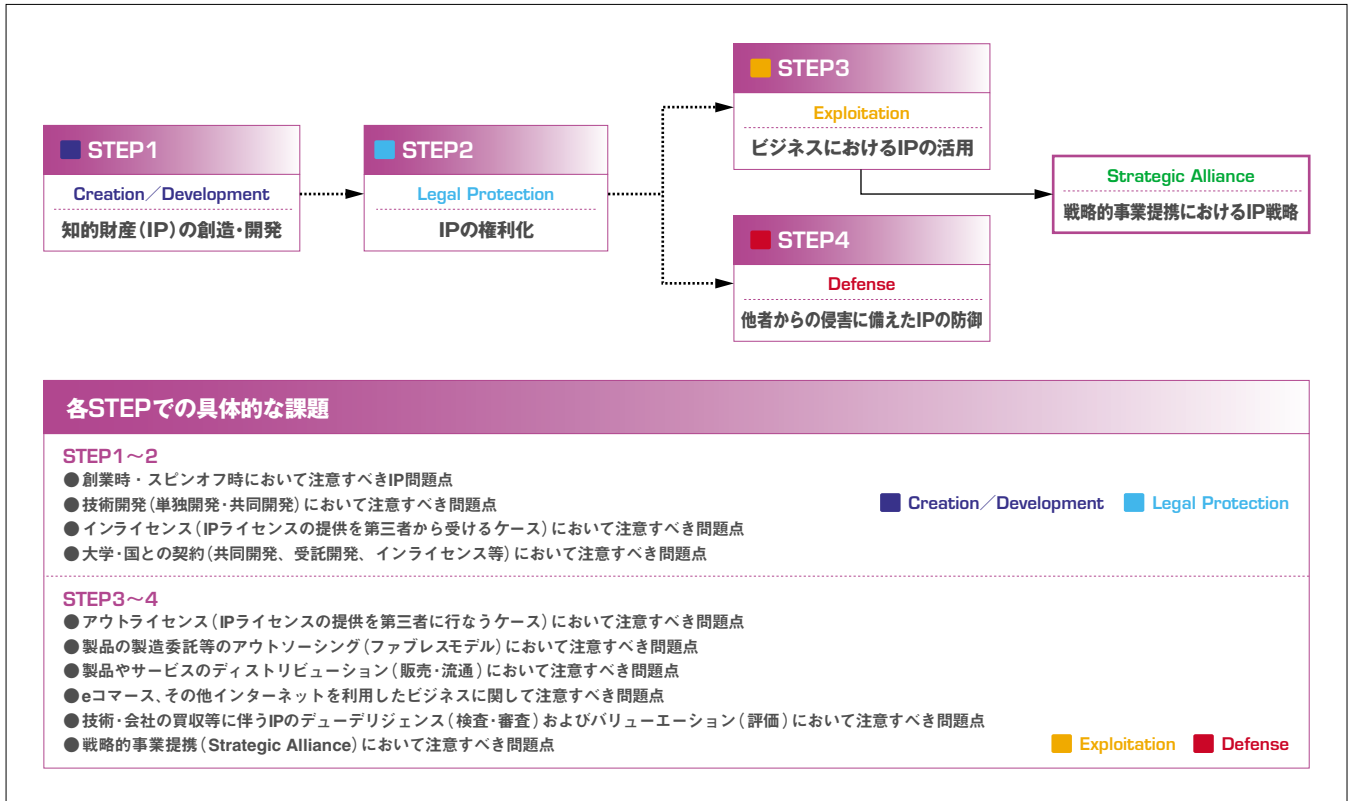
そしてヨーロッパの市場にどのようにアクセスするかが問題になる。

このような状況では、R&D投資のリスクを各企業の体力に応じた適正な水準に保ち、かつそのリスクに見合った経済的リターンを確保するために、自社と補完関係にある会社や時に競合関係にある会社とグローバルに戦略的な事業提携関係 (Strategic Alliance) を結び、リスク管理と当該R&Dの目的達成の確度を向上させることが不可欠である。

このような意味でのアライアンスネットワークの構築とその戦略（世界中にいる潜在的なパートナーのなかから誰を選びどのような条件で提携を結ぶか）は、マクロレベルでの知的財産戦略のなかでも特に重要だと考えるべきだろう。

おそらくグローバルなビジネスを展開している日本企業の多くは、この戦略的アライアンスの重要性を認識しているだろう。しかし、実際にグローバルな戦略的アライアンスネットワークの構築を得意とし、企業規模の大小にかかわらず複数の欧米のパートナーと対等の立場で提携を結び、長期にわたって単独で事業展開を行なったケースに比べて大きい成果を挙げている企業はごく一部と思われる。

言葉、文化、法律、規制、経営スタイルの違いなど、さまざまな要因が障害となってこの実現を妨げるのだ。しかし、日本企業、特に一般に資金等の経営資源に乏しいテクノロジー・ベンチャーが世界規模の競争に勝ち残るためには、なんとしてもこれを成功させなければならない。日本の市場に閉じこもっていても明日はないからである。



知的財産の創造から活用へのプロセス——本連載の構成

IPの創造から活用への一連のプロセスをラフに一般化すると上図のようになる。この連載では、各ステップでビジネス上重要となるポイントを毎回のテーマとし、具体的な事例を入れながら、筆者が特に重要と考えるIP戦略の要諦を解説していきたい。

IPの議論は、その内容が技術にかかわることもあって、私たちはついそれを生み出す人間の存在を忘れがちになる。

しかし、オリジナルでユニークなIPを創造する主体は抽象的な国家や会社ではなく、あくまで発明家、起業家、研究者、アーティスト等の個人にほかならない。

われわれは彼らの持つポテンシャルをもっと謙虚に学び尊重することから出発しなければならない。彼らが精魂を込めて生み出したIPを世に出し活用して売上げ・収益を上げ、当該会社の株主、ひいては日本という国や世界への価値の還元を行なうことにより、社会全体の価値を増進していかなければならない。さらにこうして生まれた新たな価値が翻って当該

クリエイター個人への適正な経済的・社会的報償につながり、それが彼らの新たな創造へのインセンティブにつながる。

このようなポジティブな価値の循環 (Value Circulation) を、IPをテコとして生み出せるかどうか、日本再生の鍵となるに違いないと筆者は信じている。そしてこのような価値の循環が日本に生まれるための条件を整えることが、われわれ法律家を含め、クリエイター個人とその活躍の場である企業のIP戦略をサポートする立場にいる者の責務であると考えている。