

# 開放可能な自社特許の活用のあり方に関する研究

——社会のための有効かつ適正な活用の観点から——

マネジメント第1委員会  
第3小委員会\*

**抄 録** 現在、事業化に至らなかった研究、実施技術の変更、事業撤退等の諸々の事情により開放可能となった自社特許の割合は、多くの大企業で一定割合を占めているのではないだろうか。近年、このような特許について、単に、マネタイゼーションを図るだけでなく、中小企業との連携、地域貢献を目的とした社会のための活用を進めている企業もでてきている。

当小委員会では、上記のような開放可能な自社特許を検討する中から、開放特許の活用を進める上での社内外におけるマネジメントの留意点について述べるとともに、新たな開放特許活用促進策についても提言する。

## 目 次

1. はじめに
2. 開放特許の活用について
  2. 1 活用類型
  2. 2 社会のための活用とは
3. 「川崎モデル」について
  3. 1 概 要
  3. 2 事例分析
  3. 3 考 察
4. 開放特許の活用マネジメント
  4. 1 企業探索について
  4. 2 サポートについて
  4. 3 社内体制、運用について
  4. 4 まとめ
5. 開放特許の活用促進について
  5. 1 知財流通事業の歴史
  5. 2 知財流通事業促進に必要な機能
  5. 3 全国モデル構築の検討
6. おわりに

## 1. はじめに

現在、自社保有特許のうち、事業に対して特許の本質的機能である独占排他的な活用が可能

な特許の割合は、どれくらいあるだろうか。企業規模、業界により事情も異なるので、それらの高低は、一概に言えるものではないかもしれない。

一方、事業化に至らなかった研究、実施技術の変更、事業縮小、撤退、その他の事情により、自社事業への貢献が薄れ、開放可能となった自社特許の割合は、多くの大企業で一定割合を占めているのではないだろうか。

近年、このような特許について、単に、マネタイゼーションを図るだけでなく、中小企業との連携、地域貢献を目的とした社会のための活用を進めている企業もでてきている。

当小委員会では、上記のような開放可能な自社特許について、「社会のための有効かつ適正な活用」類型を検討する中から、開放特許の活用を進める上での社内外におけるマネジメントの留意点について述べるとともに、新たな開放特許活用促進策についても提言する。

\* 2015年度 The Third Subcommittee, The First Management Committee

## 2. 開放特許の活用について

### 2.1 活用類型

現在、自社事業に対して、「独占」「守る」といった特許の基本機能を有する案件は、通常、開放しないことが多いであろう。それでは、開放可能な特許とはどのような性質のものだろうか。図1に開放特許の活用類型について、活用目的、活用先の切り口でまとめたものを示す。

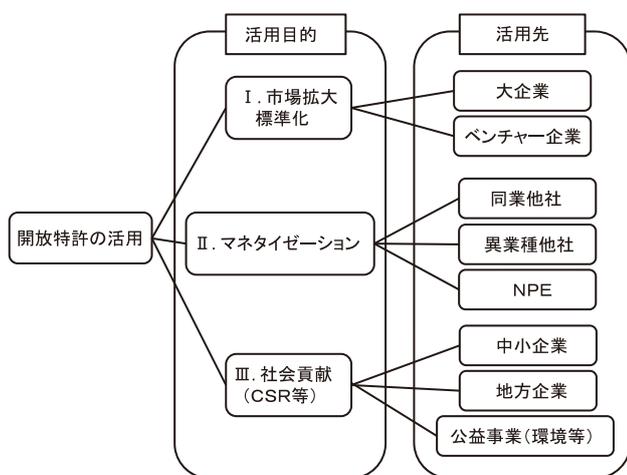


図1 開放特許の活用類型について

活用目的の切り口で見ると、I類型は所謂オープン戦略に則り、自社の特許（標準化特許含む）を開放し、技術やビジネスの仲間を集め市場規模の拡大、その他収益を目指すものである。この類型に属する案件は、自社独占排他を目的として開放しない特許と同様に、「現在の」自社事業に資するものであり、活用としては、重要な類型の一つといえよう。

II、III類型に属する案件は、「過去に」自社事業に資したものであったが、現在は、実質的に貢献が無い、貢献度が薄い案件が多いのではないだろうか。これら類型に属する時期がきた案件は、一般的に、放棄するか、II類型のマネタイゼーションを図り、投資回収を図る企業が多いであろう。一方、当小委員会の研究対象

に相当するIII類型の社会貢献活用については、まだ、大企業の開放特許の活用類型としては少ない。しかし、2016年4月現在、政府が推進している「知的財産推進計画2015<sup>1)</sup>」（詳細は次節）の重点政策の一つの地域、中小企業の知財活用強化においても挙げられているように、日本における産業発達のため、大企業もこれら地方、中小企業との連携を図っていかなければならない時期に来ているのではないだろうか。

何れにしても、これらすべての類型は、貢献の大小はあるものの、自社保有特許を活用する事により、自社に貢献（自社事業に貢献するとは限らないが）可能という点では共通しているといえる。

### 2.2 社会のための活用とは

当小委員会が、前節にて説明したIII類型の社会貢献活用を研究対象とした背景は二つあり、一つ目は、「知的財産推進計画2015」の報告にある。本計画は、安倍内閣総理大臣を本部長とする知的財産戦略本部にて、①地域中小企業の知財戦略強化と地方における産学・産産連携の促進、②知財の紛争処理システムの活性化、③コンテンツと周辺産業の一体的な海外展開の三つの政策課題に重点を置いて検討され、2015年6月19日に決定されたものである。その中でも①に関連しては、「地方知財活用促進プログラム」を推進していくことが表明され、今後、各企業が本推進の対応を迫られることが予想される。

二つ目は、各企業が毎年発行しているCSR報告書で紹介される取り組み事例の変化である。CSRは、ここ数年、企業価値創造に繋がる戦略的CSR、あるいは社会的課題への対応と企業価値向上の両立という観点でマイケル・ポーター教授が提唱した「共通価値の創造」（CSV = Creating Shared Value）にシフトしつつあり、事業資産を通して社会・地域貢献を行う傾向が見受けられる。

今回、各企業のCSR報告書を知的財産権の視点で見たところ、自社特許等（技術・ノウハウを含む）の活用で社会・地域貢献している取り組み事例を紹介している企業が見受けられた。しかし、現実問題として、大企業においてⅢ類型の社会貢献活用の必要性を認識したとしても、費用対効果が見え難いために、事実上、本類型の活用に踏み出せない企業も多いのではないだろうか。そこで、次節にて、地方自治体との連携で一定の成果をあげている「川崎モデル」について分析した結果を述べる。次節で詳細に述べるが、「川崎モデル」への参加により、企業探索、契約その他諸々の大企業の負担が軽減され、更に、事業資産を通じた社会・地域貢献をアピールでき、宣伝広告面で経済的効果を上げている例もある。

### 3. 「川崎モデル」について

#### 3.1 概要

川崎モデルとは、川崎市が行う中小企業支援の総称であり、知的財産交流事業が代名詞的に使われることも多い。大企業が持っている「知」（Knowledge）と、中小企業が持っている「技」（Technology）をマッチングさせて、新たな価値の創出とWin-Winの関係を導き出す仕組みである。平成19年度にモデル事業としてスタートした取組みは、川崎市と共に、大企業側の企業努力もあり、平成28年3月までに成約件数21件、そのうち14件は製品化され、参加している大企業数も22社に達している。具体的なスキームを図2に示す。

大企業は中小企業に対して、知的財産を提供する。具体的には、特許権の実施許諾、ノウハウ、技術指導、販路開拓支援を行い、中小企業は、自らの技術力によって、それら知的財産を用いて、新製品開発、新規事業への進出、技術の高度化、製品付加価値の向上を目指す。

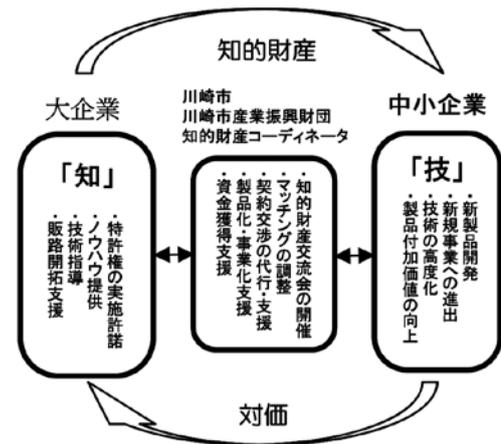


図2 川崎市知的財産交流事業スキーム

当小委員会では、特許流通事業において、大企業と中小企業との間で、技術移転に一定の成果をあげている川崎モデルには、従来の流通事業にはない、特徴点が存在するとの仮説を立て、それらを検証すべく、ヒアリングを実施した。次節でのその詳細について述べる。

#### 3.2 事例分析

以下、本事業における特徴点について、ライセンサー（大企業）、ライセンシー（中小企業）、仲介者（川崎市コーディネータ）に分けて検討する。

##### (1) ライセンサー

###### 1) 富士通株式会社

川崎モデルにおいて、富士通は、ライセンサーとして複数の成約実績を有している。その代表格に、1990年代後半に東京大学と共同で開発した抗菌技術「チタンアパタイト」がある。本技術は、同社の事業には、採用されなかったものの、収集した地域企業のニーズにマッチしたため、ある中小企業にライセンスされ、当該企業の塗装技術と融合し、無色・無害の抗菌塗料としてビジネスを創生し、事業化までをサポートした。現在、当該塗料を塗布したタッチパネル用抗菌シートとして銀行ATM画面、切符販

売機画面に使用される等の実績を残している。

同社が、当初、開放特許活用を始めたきっかけは、特許権の維持費用の回収を主な目的とするものであった。しかし、実際に本モデルでの活用をしてみると、新聞に掲載されるなどの広告宣伝効果も、大きかったと言われている。また、自社で採用されなかった特許技術が、中小企業で採用され事業化されることは、発明者にとっても大きなモチベーションとなっている。更に、ライセンス収入増大も考え、川崎市と共に、販路開拓等のライセンスの事業化フォローも実施している。

本活動を推進している組織は、知的財産部門の中において、少数にて「ビジネス開発部」を編成し活動している。この活動は、権利化や事業部等の社内組織向けの活動ではなく、社外のお客様と連携した活動がメインとなり、知財関係者というより営業マンに近い存在として、地元の中小企業、信用金庫、自治体と連携を図り、複数事例を成約に導いている。

## 2) 日産自動車株式会社

日産自動車も、川崎モデルのライセンサーとして参画し、成約実績を残している。その成約例が、図3の「部品定数供給装置」である。

本装置は、自動車等の工場における、製品が混流する生産ラインにおいて、必要な時に必要な数のボルト等の部品を作業者に供給する装置である。

本装置に関する技術は、同社が、混流生産で培った技術であり、許諾特許は2014年に出願を行い、世界主要諸国で権利化中である。この特許技術が、川崎市のコーディネータを介して紹介されたある中小企業にライセンスされ、製品化に成功したのち販売され、日産自動車のみならず各社の工場で採用されている。

日産自動車が、開放特許活用、ビジネスマッチングを始めた背景には、本格的なオープンイノベーションの到来がある。優れた技術があ

れば自前開発にこだわらず外部からでも導入する企業が増え、そこにビジネス創出の可能性ありと見たわけである。

本活動を推進しているテクノロジービジネス部は、知的財産部門とは別の組織で、ライセンス活動を軸として新ビジネス創出を行っている。日産自動車が開発した優れた技術を自動車に限らず様々な分野や製品に広げることを目的に、ライセンシー企業探索を行っている。

企業探索としては、「自己開拓型」、「コンサル共同型」、および「紹介・引合型」の3類型を主な探索方法としている。「自己開拓型」は、パートナーベンダーや自ら当たりをつけた見込み客へビジネス提案を行うアプローチである。「コンサル共同型」は、知財コンサルタントと共同でマーケット分析を行って候補企業を探索したり、コンサルタントの人脈を使って顧客企業へアプローチを行う方法である。「紹介・引合型」は、川崎市からの紹介事例のように、ビジネスマッチング等を通しての顧客からの問い合わせをトリガーとする探索方法である。実際の活動としては、特許のみのライセンス提案はビジネスに結びつきにくく、技術（図面、技術資料等）をパッケージとして提案することが重要であると考えており、その技術パッケージに特許の裏付けがある形が成約に結びつきやすいと考えている。



図3 「部品定数供給装置」

## (2) ライセンサー

### 1) 末吉ネームプレート製作所

末吉ネームプレート製作所は、川崎モデルのライセンサーとして参画し、成約実績がある中小企業である。その成約例が、先に記載した富士通からチタンアパタイト関連特許のライセンスを受け、独自技術との融合で実現した図4の「光触媒チタンアパタイト含有抗菌塗料」である。

同製作所が、富士通の開放特許技術を導入したきっかけは、川崎市の特許関連の勉強会で自社に導入できそうな技術を知ったことにある。以前から、外食産業向け設備機器メーカーから抗菌のニーズを受けており、自社製品として扱える技術を探索していたところ、富士通のチタンアパタイト技術を知り導入に至った。その際は、社長自ら積極的に活動し、富士通の技術者からは、技術協力、製品評価、データ分析等のサポートを得ている。

同製作所では、自社製品を持つことで、自社の技術力が認められ、各メディアで報道されることで社員の士気向上、会社としての信用向上、ライセンス導入企業名を生かした営業などの諸々の効果が得られている。



図4 「光触媒チタンアパタイト含有抗菌塗料」

### (3) 仲介者（コーディネータ）

川崎市の知的財産交流事業では、コーディネータは大企業および中小企業に対し手厚い支援

を行うことを特徴としている。以下、その特徴点について、マッチングのステップ毎に述べる。

#### 1) 中小企業のニーズ把握

コーディネータは、地元金融機関や必要に応じて国・他自治体・支援機関とキャラバン隊を組み、自ら積極的に多くの中小企業に足を運び、各企業の強みを把握すると共に、経営課題やニーズの把握も行っている。また、地元中小企業の経営者との交流を通じて、顔の見えるネットワークを築き、各コーディネータ独自の企業データベースを頭の中に構築している。

#### 2) 大企業の開放特許の目利き

コーディネータは、大企業の開放特許の内容を確認すると共に、本特許技術とマッチング可能な中小企業の探索を上記キャラバン隊から得た情報に基づき行う。

#### 3) 大企業と中小企業との出会いの場の提供

出会いの場は、主に、①オープン型交流会、②クローズド型交流会、および③個別型交流会の三つの交流会がある。①オープン型交流会は、複数の大企業および不特定の中小企業が参加し、定期的に行われ、②クローズド型交流会は、特定少数の大企業と中小企業が参加し、不定期に行われ、そして③個別型交流会では、大企業と中小企業とが1対1で個別に交流が行われている。これらの中では一般的には、企業を限定する交流会ほど成約率が高まる傾向にある。

#### 4) 可能性の見極めおよび契約交渉

マッチングがうまくいった場合、コーディネータは、大企業と中小企業との間に入り、各種の支援を行う。具体的には、中小企業の事業化、製品化の見極め、大企業からの技術・販売支援の可能性引き出し等である。結果、中小企業が契約に向けた活動を進めると判断した場合は、コーディネータは、大企業と中小企業との間に立ち、契約内容の精査および交渉締結に向けた支援を行う。また、コーディネータは、中小企業が製品開発を始めるにあたり、国および市等

の補助金申請の支援も行う。

5) 製品化までの支援

コーディネータは、常に、「契約締結がゴールでは無くスタート」と捉え、製品化までの支援を継続している。

6) 性能評価

商品化に向けた試作品評価を大企業へ依頼、又は、公的試験機関を紹介し評価の支援を行っている。

7) 製品化

製品化が決定した際は、川崎市長自ら記者会見を開き成果の発表が行われると共に、製品の宣伝が行われる。

8) 事業化

製品の完成後も、コーディネータは、事業化および販路開拓等の支援を継続的に行う。

### 3.3 考察

次に、前節の事例分析から川崎モデルの主な特徴点を表1にまとめた。従来の特許流通事業の多くが、ライセンスが所定のデータベースに開放特許を登録するだけの活動であり、中小企業が自ら採用可能な特許を探し当てて、活用するのは極めて困難であった。この点で、川崎モデルは、コーディネータが、中小企業の持つニーズを自ら把握し、大企業から提示された特許情報とのマッチング、更には、その後の商品化支援まで行っている。つまり、川崎モデルでは、中小企業の視点でニーズをとらえて、ライセンス締結だけにとどまらず、商品化、販路拡大までの支援を行っている点で、従来の特許流通事業とは大きく異なっている。

川崎モデルのコーディネータたちは、地場企業の強み等を徹底的に把握するために自ら現場に出向くと共に、交流会や勉強会等を開催するなどして、善意の「お紹介」「えこひいき」を心掛けつつ、成功（商品化）へ繋げるべく中小企業を支援している。一方で、大企業も、従来

のような開放特許の提示、データベースへの登録だけに留まらず、商品化へ向けた開発支援を行っている。そして、商品化が成功した際には、メディアを通じて社会貢献をアピールすることで、企業価値向上にもつなげている。つまり、このモデルを通じて、大企業と中小企業のWin-Winの関係が形成できている。

このようなWin-Winの関係を目指すべく、商品化を目的としたコーディネータ自らの「中小企業のニーズの把握」と「大企業のシーズとのマッチング」、そして、大企業における「商品化支援を含む出口戦略」が川崎モデルの主なKSF（成功因子）だと考えられる。

表1 川崎モデル特徴点

成功因子 キーワード	仲介者アクション (川崎市コーディネータ)	大企業における メリット
「えこひいき」	<ul style="list-style-type: none"> <li>やる気企業への優先的紹介</li> <li>商品化時の大規模な記者会見（メディア登場による宣伝効果）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディアによる社会貢献アピール（販促効果）</li> </ul>
「お紹介」	<ul style="list-style-type: none"> <li>大企業との契約交渉の仲介</li> <li>補助金申請の作成支援</li> <li>試作評価（公設試の紹介）</li> <li>販路開拓の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仲介者による各種サポート（技術、契約交渉）による持出工数削減</li> <li>販路拡大によるライセンス料増</li> </ul>
「キャラバン隊」	<ul style="list-style-type: none"> <li>「強み有」中小企業の発掘</li> <li>川崎信用金庫との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業探索工数削減</li> </ul>

## 4. 開放特許の活用マネジメント

前章において、社会貢献のための開放特許の活用事例として川崎モデルを例に挙げ、商品化まで支援する活用類型について、事例分析とそのKSFを説明した。しかしながら、大企業で行うべき作業は、従来の特許流通事業の場合とは異なり、開放特許の選別、登録だけでは終わらない。

例えば、開放特許の選別に際しても、自社の技術者が実際にサポートを行えない場合には、商品化へ至らない場合も想定される。

本章では、大企業が、社会のために開放特許の活用を遂行するに当たり、行うべきマネジメントについて、図5に示す「企業探索フェーズ」、

「サポートフェーズ」の二つの段階に分け説明する。

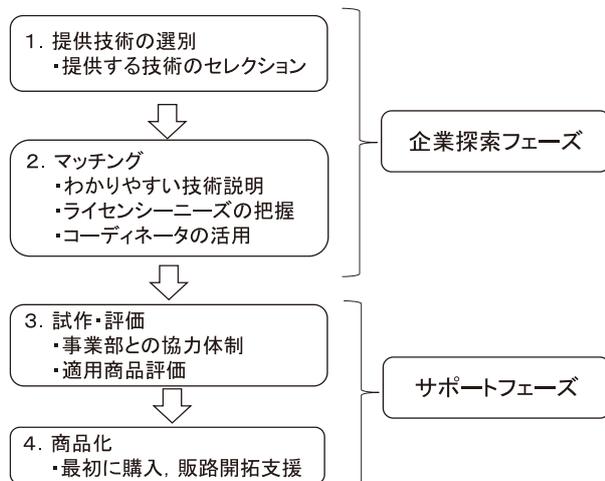


図5 川崎モデルの活動ステップ

品化のためには、技術者（発明者）のサポートが必要になることが多いため、発明者が在籍している特許であることが望ましい。

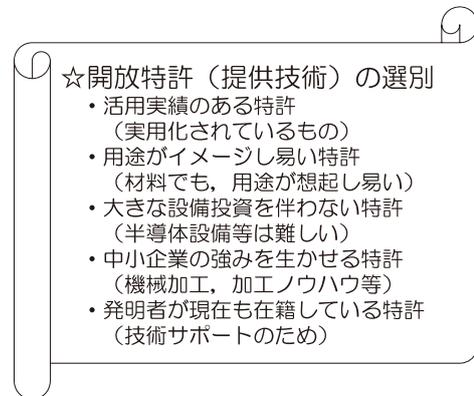


図6 提供技術の選別のポイント

#### 4. 1 企業探索について

企業探索フェーズでの最終目的は、自社の開放特許（シーズ）と、その特許を利用した商品化（ニーズ）を開発する中小企業との“マッチング”である。このため、第1ステップとして開放特許（提供技術）の選別を行い、第2ステップのマッチングへ繋げる必要がある。ここでは、各表にてポイントを示しながら、企業探索に際して、(1) 提供する技術のセレクション、(2) わかりやすい技術（説明）、(3) ライセンサーニーズの把握、(4) コーディネータの活用の4項目に分けて説明し、図6から9にポイントを整理する。

##### (1) 提供する技術のセレクション

自社から提供する開放特許を抽出するにあたり、多くの保有特許から開放可能な特許を選別する必要がある。選別対象となる特許の要件としては、自社で既に活用実績がある特許であることが望ましい。また、中小企業での商品化を考慮すると、大きな設備投資をとまなうものは適当で無い。更に、中小企業の強みを生かせる技術、例えば加工技術等が望ましい。また、商

##### (2) わかりやすい技術（説明）

中小企業に対して、特許技術の内容が理解し易いように、この特許技術で何ができるのかを説明する工夫が必要である。特に、ライセンス対象が中小企業の場合には、日常的に特許業務に従事していないことが多いので、特許の技術内容をビジネスプランへ翻訳することが望ましい。また、既存製品、競合が存在する場合には、特許技術の採用によりどのような差別化に繋がるかを説明した方がよい。

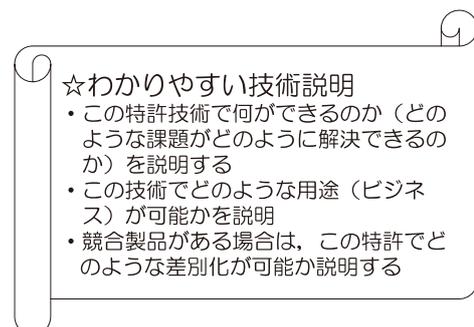


図7 わかりやすい技術説明のポイント

##### (3) ライセンサーニーズの把握

多くの中小企業の中から有望なライセンサーを発掘することは至難の業である。ここで、川

崎モデルのような紹介・引合型では、コーディネータは、既に、中小企業のニーズを把握していることが多い。このため、コーディネータが持っている情報を利用することは極めて有効である。しかしながら、コーディネータの紹介であっても、簡単にお互いに理解しあえるものではない。中小企業の社長には、大企業に対して色々な猜疑心を持っている人も多い。このため、“一緒にビジネスをする”という協力的な姿勢で接触する必要があると考える。

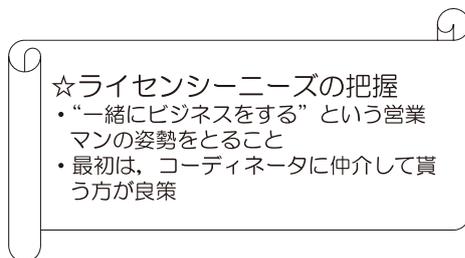


図8 ライセンシーニーズ把握のポイント

#### (4) コーディネータの活用

実際は、優秀なコーディネータとの協業でなければ、成果に繋がりにくい。仲介者となるコーディネータが、自治体を歩き回り中小企業の強みとニーズを把握し、中小企業にビジネスプランを提示できるかどうか等が、見極めのポイントである。マッチングに信念を持っている経験者であれば、ライセンサーとしても心強いものである。更に、中小企業の与信も委ねているため、信頼のおけるコーディネータとの人脈を形成することは不可欠である。

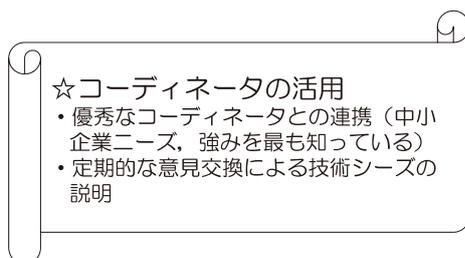


図9 コーディネータの活用のポイント

## 4.2 サポートについて

大企業側のサポートに関しても、幾つか留意すべき事項がある。以下(1)事業部・技術者の協力体制、(2)適用商品評価及び(3)商品化の3項目に分けて説明し、図10から12にポイントを整理する。

### (1) 事業部・技術者の協力体制

中小企業への技術支援に際しては、どれだけ技術者のサポートが必要かを事前に検討し、事業部門、研究部門に、協力依頼をしておく必要がある。

その際には、中小企業との連絡が速やかに実施できるような連絡体制（ホットライン）も検討すべきである。又、開放特許に関する図面、仕様書および技術資料を「テクノロジーパッケージ」としてまとめておき、提供することも効果的である。

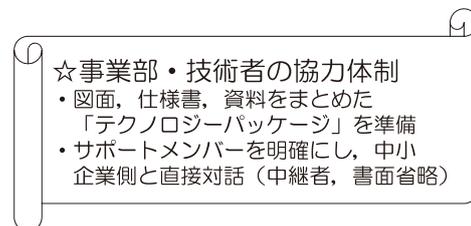


図10 事業部・技術者の協力体制のポイント

### (2) 適用商品評価

中小企業が商品化を図るには、適当な試作品評価を行う必要がある。

このため、大企業が評価設備を有する場合は、社内設備の使用を許可して、評価支援を行うことが商品化への近道となる。また、大企業に評価設備が無い場合でも、自治体コーディネータと連携し、公設試験研究機関（公設試）を紹介し、試作評価の支援を行うべきである。

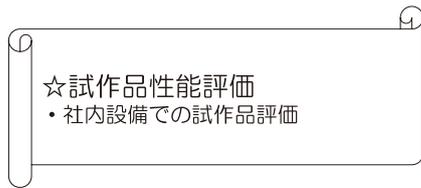


図11 適用商品評価のポイント

### (3) 商品化

更に、新商品を開発しても直ちに販路が形成されるとは限らない。このため、大企業側は、自社で使用可能な商品の場合には、最初に購入し、ビジネスの立ち上がりの支援を行う事も検討すべきである。

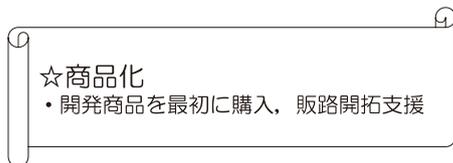


図12 商品化のポイント

## 4. 3 社内体制、運用について

前節までは、「企業探索」および「サポート」という観点で開放特許活用マネジメントを述べてきたが、本節では本活用に対応した「社内体制、運用」マネジメントについて述べる。

以下 (1) 人材と組織, (2) 経営層の理解, (3) 発明者のインセンティブという三つの項目に分けて説明する。

### (1) 人材と組織

大企業が、社会のための開放特許活用を推進する場合、推進者には、どのような人材が適しているだろうか。

大企業の開放特許を中小企業が活用するには、どのような特許技術が中小企業の事業に活用できるのか、又、どのような観点で特許技術を説明すれば中小企業が理解し、採用してくれ

るのか、仮に採用可能となった時、社内合意プロセスをどういう観点で詰めていくのかという視点が重要である。

大企業が、開放可能な特許だからといってむやみやたらと提供しても中小企業には採用される可能性は低い。複雑高度化した技術や大型装置に関する特許技術などは中小企業には向かないからである。従って、推進者は、自社が保有している特許の中から、これであれば中小企業でも採用可能であろうという案件を、中小企業の規模と強み弱みを考慮して選別する必要がある。そこには、生産、販売、組織、財務といった企業経営の基礎知識もある程度は必要であろう。更に、ビジネスセンスという意味での目利き能力も重要な要素といえる。

また、この活動を推進するに当たっては、社内において、事業部門や経営者の合意を得る必要がある。よって、推進者は、発明の実施状況や将来における活用可能性、中小企業にライセンスすることのメリット、デメリットなどを整理し、各種観点で説明できなければならない。加えて、中小企業や自治体のコーディネータに対しても、開放特許をわかりやすく説明しなければならない。その際は、特許技術を説明するだけではなく、どういう事業が可能なのかという視点も含めて説明する必要があるであろう。それらを実施していくには、多様な人と積極的にコンタクトできる行動力と高いコミュニケーション能力を有していることが望ましいと考える。

これらから、本活動の推進に適した人材は、知財部経験が長く、知財実務に精通した人材が必ずしも適しているというわけではない。むしろ、新規事業を立ち上げるという意味では、ビジネスセンスに優れている企画営業型の人材のほうが適しているかもしれない。

次に、本活動に適した組織体制について考えてみる。ヒアリング調査等からの結果からは、専門チームの設置が理想的と考えられる。

但し、独立した部門として設けるのか、あるいは、知財部門の中に専属者を設けるかは企業規模にもよるだろうが、権利化業務、訴訟業務、渉外業務などを担当するチームとは、独立させて設定することが望ましいと考える。

また、「ビジネス」という観点に重きを置くのであれば、上記スキルを持った推進者を営業部門の中に配置するというのも一考であろう。

## (2) 経営層の理解

本活動において、大企業が中小企業から得られる特許権のロイヤリティ収入の総額は、大企業同士のライセンスで得られる金額に比べると、かなり少額になることが多い。数百億円を超える規模で事業を行っている大企業にとって、この点で経営者の理解が得られにくいという問題があるであろう。このような問題に対して、開放特許の活用を進めるためには、企業イメージ向上や地域社会からの信頼により、企業価値向上というCSRの側面に目を向けさせる必要がある。具体的には、本活動に対する官公庁主催の表彰や、新聞掲載等のメディア登場を積極的に活用し、広告宣伝的効果を経営層にアピールすることも大事である。

## (3) 発明者インセンティブ

本活動を推進するに当たっては、社会貢献による企業価値向上だけでなく、研究成果が現実の製品となることによる、発明者のモチベーション向上の効果があることにも着目すべきである。実際の事例分析から、発明者は、自身が開発した技術が商品化される場合には、技術サポートを積極的に行う事が多く、このような支援が中小企業の商品化に貢献していくのである。また、実際に、自身の発明が事業化されることで、自信を持ち、将来研究テーマに対しても高いモチベーションをもつこともあるであろう。

その他、発明者に対するモチベーション向上

策としては、社内表彰や、本活動では、通常、低くなってしまいうライセンス報償の加点制度など種々の方法が考えられる。

## 4.4 まとめ

一部の大企業では、開放特許の活用マネジメントを行っており、川崎市のような地方自治体と連携し、活用され、一定の成果を上げているが、まだ十分な状態とはいえない。

知的財産推進計画2015では、大企業が積極的に特許を開放する必要があることが記載されており、そのために大企業の取り組みを後押しする計画も示されている。

しかしながら、具体的なメリットが見いだせないまま大企業が特許を積極的に開放するか不明な状態である。

仮に、知的財産推進計画2015に沿って、大企業が、特許を積極的に開放したとしても、依然として以下の課題がある。

- ・川崎モデルと同等のマッチングができる地方自治体（コーディネータ）の数が、まだ多くない。
- ・開放特許のわかりやすい説明や多くの自治体、中小企業に効率的に開放特許の内容を知ってもらう手段が確立されていない。
- ・汎用性が高そうな優れた開放特許でも、各自治体毎に個別にマッチングを行わなければならないため、非常に手間がかかってしまう。大企業の開放特許の活用を更に促進させるためには、積極的に自治体・中小企業等を巻き込んだ全国的な新しいネットワークや仕組みが必要であろう。

## 5. 開放特許の活用促進について

### 5.1 知財流通事業の歴史

全国的な特許流通の取り組みとして、過去に独立行政法人工業所有権・研修館（以下、「INPIT」

と呼ぶ。)が行っていた特許流通促進事業がある<sup>2)</sup>。

この事業は1997年(平成9年)に特許庁により、特許の流通を通じた技術移転・新規産業創出の促進を目指す「特許流通促進施策」が打ち出されたことがきっかけとなっている。日本は未利用特許(休眠特許)が多いという問題提起を発端として、「新規事業の創出につながる価値ある特許」の活用を目指し、当初は特許庁が特許流通促進事業を開始した。その後、2001年にINPITに業務が引き継がれた。

この特許流通促進事業は三つの大きな柱があった。①人材活用等による特許流通の促進(特許流通アドバイザー派遣等)、②開放特許情報等の提供・活用の促進、③知的財産権取引事業の育成支援である。

特許流通の中心となった活動は①である。選任された特許流通アドバイザーが全国の自治体、TLO(Technology Licensing Organization(技術移転機関))、公設試等に派遣された。特許流通アドバイザーは大学・公的研究機関、企業等が保有する権利の譲渡又は実施許諾可能な特許技術の発掘と、中小・ベンチャー企業等の技術導入に対するニーズを把握し、事業化に向けた両者のマッチングを図ることをミッションとしていた。

特許流通アドバイザーは1997年(平成9年)の活動開始時は14名と少数であったが、その後増員を続け、2002年以降は約100名のアドバイザーが継続し、活動してきた<sup>3)</sup>。特許流通促進事業の成果として平成9年から22年までの間に累積で14,699件の成約があり、特許実施許諾は4,750件という実績があった<sup>4)</sup>。

このような実績があったにも関わらず、特許流通促進事業は平成22年度をもって事業を終了している。

## 5. 2 知財流通事業促進に必要な機能

INPITが実施していた特許流通促進事業に関

する研究がなされている<sup>5)、6)</sup>。これらの研究に基づき、特許流通の全国的な新しいネットワークや仕組みが備えるべき二つの機能を以下に示す。

### (1) 大企業によるシーズ提供の拡大

特許流通促進事業の成約事例におけるライセンサーの属性分布を図13に示す<sup>4)</sup>。

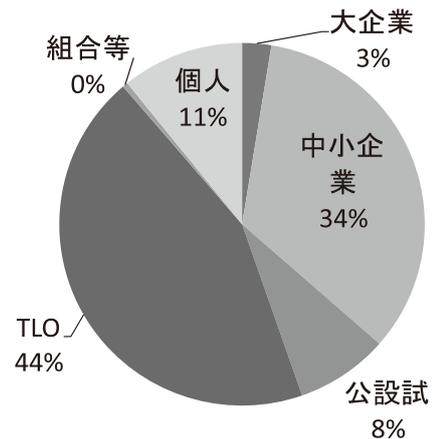


図13 ライセンサーの属性分布

成約事例を見ると、中小企業やTLOがライセンサーとなるケースが多く、大企業の割合はわずか3%に留まっている。開放可能な特許を多く保有する大企業によるシーズ提供は限られていたと言える。

これは、特許流通アドバイザーの配置に一因があると考えられる。アドバイザーは全国に幅広く派遣がなされた。しかし、大企業は大都市圏に集中している。そのため大企業の持つシーズを直接探索できたアドバイザーは少なかったのではないだろうか。また、特許流通アドバイザーの派遣先に公設試やTLOが多かったことも、シーズ探索の優先度に影響していると考えられる<sup>3)</sup>。

特許出願件数から考えて、大企業のほうが開放可能な特許を多く保有していることは想像に難くない。新しい仕組みではシーズ提供元として中小企業やTLOに偏ることなく、大企業からも提供を促進する機能が必要である。

## (2) コーディネータの存在とネットワーク

特許流通事業の成約成功の理由として川崎モデル同様にコーディネータの存在が挙げられている。

コーディネータが自らの足を運びニーズ・シーズを把握、発掘することが重要である。そして、技術的なニーズとシーズだけが合えばよいわけではなく、事業化を想定したアドバイスや契約における揉め事の防止なども成約に向けた重要な活動である<sup>3)</sup>。更に、「人間の信頼関係」「技術移転専門人材間の人的ネットワーク」が不可欠である<sup>7)</sup>。

このネットワークが効果を発揮した成果として、地域を超えた成約の多さがある。図14は特許流通事業の成約におけるライセンサーとライセンシーの地理的関係の比率である<sup>4)</sup>。

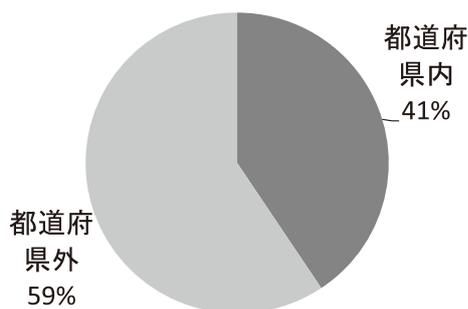


図14 ライセンサーとライセンシーの地理的関係

同一の都道府県内での成約よりも、他の都道府県を拠点としているライセンシーに対しての技術移転の割合が高い。これは、特許流通アドバイザーが、他県の特許流通アドバイザーと協力して、マッチングも行ったからであると言われている。

これらのことから、川崎モデルのような地域を限定した活動に限らず全国的な特許流通の仕組みであってもコーディネータによる仲介機能は不可欠であろう。人が仲介するからこそマッチングして成約のゴールまでたどり着くことができる、そして、コーディネータのネットワー

ク形成を通じて、流通の規模を広げ、速度を上げることができると考えられる。

## 5.3 全国モデル構築の検討

過去のINPITの全国的な取組みにおいては、うまく巻き込めなかった大企業を積極的に参加させ、川崎モデルの良いところを取り込み、全国各地域に横展開しつつ、積極的な自治体（中小企業）とつなげるハブを担うような全国的な取組みとして以下のような全国モデルを提案したい。

### (1) 各地域の自治体間のハブ

特許流通事業を継続的に取り進めるには、各自治体の協力が必要不可欠であることは、川崎モデルの事例からもいえることである。川崎市のほか、横浜市や京都市、埼玉県など特許活用に積極的な各地域の自治体、あるいは、全国の大学・公的研究所関連で既に存在する取り組みについては原則、そのまま残し、それらと大企業等の開放特許を提供する側との間の仲介役を務める組織体を設置する。仮に、開放特許活用委員会（OPC（Open Patent Committee））と呼ぶことにする（図15参照）。



図15 全国モデルの概要

このOPCは、大企業等の開放特許を読み解き、わかりやすく整理してデータベース(DB)化し、各地域の自治体等、コーディネータ、中小企業

等がシーズを見つけやすい環境を整える。

これにより、中小企業の多くが特許文献を読み解くことに慣れていないために特許の活用が進まなかった点を改善することができる。

また、全国各地域の中小企業の強みを各地域の自治体等から集め、検索しやすいようにリスト化し、OPCが一元化管理する。大企業やOPCは全国各地域の中小企業の強みを知ることは難しいため、各地域の自治体等によるキャラバン活動によるサポートは必須となる。

そして、それらキャラバン活動により集められた各地域の中小企業等の情報を全国の他の自治体等と共有することは、自治体単独の活動では困難であるため、この部分をOPCが担当する。すなわち、OPCが各地域の自治体間のハブの役目を果たすのである。

更に、川崎モデルの成功理由の一つである、資金面、営業面、宣伝面など、トータルのビジネス面でのサポートについても各地域の自治体等が単独で実施するには限界があるため、OPCがこの部分でのサポートを担うことができると、この全国モデルの展開がスムーズに進むと思われる。ただし、たとえば地域によって中小企業の数に差があることなどを考えると、全国一律にサポートするのではなく、活動に積極的な自治体等、中小企業等を優先的にサポートするなど、地域間の濃淡をつけることが肝要と考える。

## (2) 統括コーディネータの設置

川崎モデルにもあったように、各地域のコーディネータの活動により、特許流通事業に積極的な中小企業の情報は収集が可能である。しかし、この中小企業の技術にマッチする技術と同じ地域内で見つけるには限界があり、より多くのニーズ技術やシーズ技術の情報を集めることが出来なければ、より多くの成功例を積み上げていくことは期待できない。

そこで、各地域の自治体等のコーディネータの横連携を促進する統括コーディネータをOPCに設置する。前述のとおり、川崎モデルや過去の全国的取組みにおいてはコーディネータの横連携が成功のための重要な一つの鍵となっているが、これまではコーディネータ間の個人的な人脈に頼る部分が多かったために、全国的にくまなく横連携することは難しかったと考えられる。OPCの統括コーディネータがこの仲介役を積極的に行うことで、全国的な人的ネットワークのハブとなることができる。

具体的には、統括コーディネータは、DBを活用し、各地域のコーディネータへ常に新しい情報を発信すると共に、各地域で要求されるニーズ情報も把握していく必要がある。これによって、マッチングの可能性は、各地域内の活動に収まらず、他の地域とのマッチングへと広がっていくであろう。

## (3) OPCの設置と大企業の参加促進

大企業の積極的参加を促進していくためには、このOPCの主体は、誰が担うのがよいだろうか。

OPCは大企業や中小企業、自治体との連携・バランスをうまく取っていく必要がある。更に、知的財産推進計画2015の方針である中小企業の強化に沿った支援を受けるためには官公庁との連携も必要である。当小委員会としては、これらの条件を満たす組織としてINPITが、このOPCの役割を担うことが現状では最適と考えている。INPITは、前述したような特許流通事業の実績があるため、その際、培ったノウハウを生かすことができる。更に、INPITが行っている知財活用支援の事業との関係性が高いため、OPCを早期に立ち上げることができる。

そして、大企業の参加促進のためには日本の多数の大企業を会員に抱える日本知的財産協会(JIPA)が全面的に協力し、開放可能なシーズ

技術を持ったJIPA会員である大企業に働きかけることで本活動の促進が進むと考える。更に、技術力や事業化力、ビジネス交渉力、業務管理能力などを持ったJIPA会員企業のベテランOBの方々が各地域のコーディネータ、あるいはOPCの統括コーディネータとして活躍してもらうことで、大企業と中小企業や地方自治体がより連携し、本活用を一層活性化できると考える。

## 6. おわりに

本稿では、開放特許の活用の一類型である「社会のための活用」について、地域中小企業支援事業である川崎モデルを中心に論じてきた。この中小企業に対する大企業の支援は、未だ費用対効果の側面から進んでいないのが現実である。

しかし、国策として、知財推進計画の中でも重点3本柱として位置づけられている以上、大企業側も、責務として検討する時期に来ているのではないだろうか。

大きな課題である費用対効果については、川崎モデルでは、能動的に活動する高いスキルをもったコーディネータによって、持ち出し費用も少なくなってきた。他方、効果についても、ライセンス料だけでなく、当該支援活動に対してのメディア掲載により、知財のポテンシャルを含め、企業価値を向上させている事は明白であろう。実際、算出はしていないが、川崎モデル各社のメディア登場による、企業の広告宣伝効果は、大きいものとなっていると考えられる。

本稿においては、「社会のための活用」類型を中心に記載してきたが、開放特許の活用マネジメントの章で記載した企業探索や社内体制の留意事項は、通常のライセンス類型においても一助になるものと考えているので、是非参考にしていただきたい。

本稿においては、開放特許の活用における全体的な処方箋を与えるにはまだまだ検討が足りないと考えるが、自社保有特許の活用を議論する際の何らかのきっかけとなれば幸いである。

なお、本論説は、2015年度マネジメント第1委員会第3小委員会のメンバーである、遠藤充彦（小委員長：富士ゼロックス）、伊田厚志（小委員長補佐：カルソニックカンセイ）、江坂文明（日立マクセル）、奥田慶文（日本電気特許技術情報センター）、加須屋秀彰（シーメンス）、葛見俊之（住友重機械工業）、近野洋（日本電産）、田中秀二（リコー）、千葉哲也（KDDI）、原田正樹（ウシオ電機）、福岡正吏（三菱樹脂）、宮本雅章（京セラ）が執筆した。

## 注 記

- 1) 「知的財産推進計画2015」  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/chizaikeikaku20150619.pdf>（2016年4月27日アクセス）
- 2) 産業財産権制度125周年記念誌～産業財産権制度この15年の歩み～ 第8章第1節特許流通の促進、特許庁、平成22年
- 3) 特許流通成約10,000件記念誌～特許流通促進事業10年間の歴史～ 独立行政法人工業所有権情報・研修館 2008年
- 4) 特許流通促進事業の成果について  
<http://www.inpit.go.jp/katsuyo/archives/archives00035.html>（2016年1月10日アクセス）
- 5) 特許流通促進事業の成約に関する調査・分析報告書、社団法人発明協会特許流通促進事業センター、平成18年
- 6) 特許流通事業のこれまでの事業成果等に関する調査報告書、財団法人知的財産研究所、平成22年
- 7) 特許流通と知的財産取引ビジネス、特技懇No.254、特許庁技術懇話会、2009年

（原稿受領日 2016年4月12日）