

SDGs参画企業の知財マネジメントに関する研究

マネジメント第2委員会
第2小委員会*

抄 録 SDGs達成のために世界各国で様々な取り組みが進められている。企業においてもSDGsの取り組みが今後益々重要になることが予想され、知財のSDGs達成への貢献が不可欠と考えられる。企業活動を通じたSDGsの取り組みは、その公益性の側面から、企業の業種や事業領域を超えた共創が求められ、企業利益の確保と公益性とのバランスを鑑みた共創のビジネスモデルの構築が必要となる。本稿ではまずSDGsビジネスと知財の役割について論じ、SDGsビジネスのプロセスやそこでの知財権活用シーンを見える化して知財の貢献ポイントを明確にすることで、参画企業がどのような知財活動・知財マネジメントをすべきかについて提言を行う。

目 次

1. はじめに
2. SDGsへの取り組みの現状
 2. 1 政府・団体
 2. 2 企業
3. 企業のSDGs推進における課題
 3. 1 ビジネスにおける課題
 3. 2 知財における課題
4. SDGsビジネス推進に向けた知財活動の検討
 4. 1 SDGsビジネスにおける知財の役割
 4. 2 SDGsビジネス創出のためのニーズ・シーズの見える化
 4. 3 SDGsビジネスの見える化
 4. 4 SDGsビジネスにおける知財権活用シーンの見える化
 4. 5 共創のためのライセンススキームの類型化
5. SDGs参画企業の知財活動・知財マネジメントについての提言
6. おわりに

1. はじめに

SDGs (Sustainable Development Goals) 達成は、世界共通の課題であり、国連に加盟するすべての国は、貧困や飢餓、エネルギー、気候

変動、平和的社会などの目標を達成すべく取り組みを進めている。しかしながら、その取り組みはあまり進んでおらず¹⁾、2030年の目標達成に向け、これまで以上に取り組みのスピードを速め、規模を拡大していかなければならない。

SDGsは、社会のあり方に係る目標であるため、様々な社会的課題を解決するための活動には多面的な視点が必要となる。そのため産業界の取り組みには企業の業種や事業領域を超えたこれまで以上の連携が求められる。

従来から、企業が競争力のある製品やサービスを生み出すには、オープンイノベーションのような外部リソースとの協働が検討されてきた。特に知財マネジメントの立場では、協働におけるオープン&クローズ戦略等について自社の事業利益を確保する観点から検討されてきた。しかし、SDGs達成の活動に参加する企業は、SDGsの社会的な目的から自社の利益のみを最優先に協働を考えることは難しい。一方、企業にとって事業を通じた利益の獲得は責務であ

* 2019年度 The Second Subcommittee, The Second Management Committee

る。企業は、SDGs達成と自社事業での利益とのバランスを鑑みたビジネスモデルの立案が求められる。そのためには、外部とのあらたな共創の姿を見据えた知財マネジメントの見直しが必要となる。

そこで、本論説では、SDGs達成において、社会的課題の解決と自社の利益確保との両立が可能となるビジネスモデルや知財戦略について論考し、知的財産権（以下、知財権）の具体的な活用方法や活動モデルなどを研究し、参画企業がどのような知財活動・知財マネジメントをすべきかについて提言することとした。

2. SDGsへの取り組みの現状

SDGsは、2015年に国連で採択されて以来、現在までの間に関係各方面において様々な活動が進められている。本章では、SDGsへの各界の取り組みの現状と課題について確認する。

2.1 政府・団体

日本政府は、国連SDGサミット2019（2019年9月）²⁾において、豊かで活力のある「誰一人取り残さない社会」を実現するため、一人ひとりの保護と能力強化に焦点を当てた「人間の安全保障」の理念に基づき、世界の「国づくり」と「人づくり」に貢献するとした日本の姿勢を国際社会に示した。特に、質の高いインフラ投資、気候変動・エネルギー、海洋プラスチックごみ対策、保健といった分野での取り組みをリードし、女性、防災、教育、デジタル化といった分野でも、SDGsの取り組みを進めるとしている。

さらにSDGs推進本部の「SDGsアクションプラン2020」（2019年12月）³⁾では、今後10年を2030年の目標達成に向けた行動の10年とし、

- ①ビジネスとイノベーション
- ②SDGsを原動力とした地方創生、強靱かつ環境に優しい魅力的なまちづくり

③SDGsの担い手としての次世代・女性のエンパワーメント

を中核とした“日本のSDGsモデル”を「Society 5.0」⁴⁾とともに国内外に発信することで世界全体でのSDGs達成の加速を牽引したいとしている。

また、日本経済団体連合会は、夢のある未来社会を構築するため、「Society 5.0 for SDGs」を実行フェーズに移し、社会的課題の解決を通じてSDGs達成に貢献するとともに経済社会全体の持続的発展につながる取り組みを促すとしており、SDGs事例集⁵⁾を作成し、SDGs達成に向けた企業の行動と連帯を求めている。

2.2 企業

(1) 企業の取り組み状況

2019年に日本能率協会でも実施された調査⁶⁾によると、企業経営者のSDGsに対する認知度は約8割と高く、その比率は年々高まっている。企業経営において、SDGsへの取り組みやESG（環境・社会・企業統治）経営が注目されるようになり、SDGs達成につながる事業や経営を進めることで、中長期的な利益や企業価値が生み出されることが認識されるようになってきた。にもかかわらず、同調査では、SDGsに向けた取り組みを行っている企業は、約4割にとどまっている。企業経営者のSDGsに対する意識は高いものの、企業での取り組みは思ったようには進んでいないようである。

(2) 企業知財部員へのアンケート

日本知的財産協会マネジメント委員会（以下、当委員会）に所属する企業の知財部員を対象に各社のSDGs（ビジネスにおいてSDGsが達成されるビジネス）への取り組み状況に対するアンケート調査を行った⁷⁾。その結果、SDGsビジネスの取り組み状況については、企業知財部員の約70%が、企業として「取り組んでいる」と回答した。前述の日本能率協会での調査におけ

る企業の取り組み状況とは、大きな違いが存在する。

さらに、「取り組んでいる」「今度取り組む予定である」と回答した企業に対し、SDGsビジネスへの取り組みスタンスを質問したところ、64%が社会貢献の延長またはその一環としてSDGsに取り組む「社会貢献型（CSR型+ややCSR型）」であることがわかった（図1）。一方で「事業創出型」が4%、「やや事業創出型」が14%と、合わせて18%の企業でSDGsから新たな事業を創出する取り組みを行っていることもわかった。また、SDGsビジネスへの知財部門の“関わり”について尋ねたところ、「関与している」が20%、「今後関与予定」が11%であったのに対し、「関与していない」との回答が58%と最も多くなった（図2）。当委員会の約70%の企業でSDGsに取り組んでいるにもかかわらず、半数以上の企業の知財部門はSDGsに関与していないことがわかった。

企業は、SDGsの取り組みをより一層加速していかなければならない。企業経営者も、SDGsに対する取り組みは不十分と認識しており、より一層の取り組みの必要性を感じている。

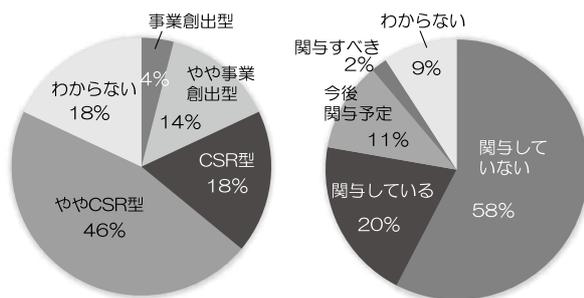


図1 SDGsビジネスへの取り組みスタンス 図2 知財部門のSDGsビジネスへの関与

企業の知財部門として、SDGsの取り組みを加速するために何ができるのか、どのように関わっていけばいいのかについて、真剣に考えなければならぬのではないかと考える。

3. 企業のSDGs推進における課題

なぜ企業のSDGsへの取り組みが進まないのか、その取り組みが企業の利益に繋がらない社会貢献になってしまうのか、なぜSDGsに知財部門が関わっていないのか。本章では、その原因について考えてみる。

3.1 ビジネスにおける課題

前述のアンケート結果でもわかるように、日本企業の多くは、SDGsの取り組みを社会貢献であると考えている。本来SDGsは、企業がSDGs達成を通じて社会的課題を解決し利益をあげることで、持続可能な環境・経済・社会を実現することを求められているものであり、企業は、社会貢献の観点ではなく本業そのものにSDGsの考え方を組み込み、あらたなビジネスチャンスや企業価値の創造を行うことが期待されている。

社会的課題は、それ自体が潜在的な市場と考えることができ、SDGsが達成されれば、年間12兆ドルの経済価値を持つ市場が生まれるとも言われている⁸⁾。新サービスや新商品の開発、新たな販路の開拓、社会的認知度の向上、取引先・消費者からの信頼の獲得など、企業の価値向上・競争力の強化につながる可能性があり、SDGsビジネスに取り組まないことが企業にとって大きな損失となることも考えられる。

このような状況において、企業はSDGsビジネスに積極的に取り組まなければならないはずである。にもかかわらず、日本企業はSDGsの取り組みが進んでおらず、また取り組んでいてもその活動が社会貢献的となってしまう。もし、社会的課題を利益に換えるといったSDGsビジネスを創出し、利益が出ることを示すことができれば、SDGs活動が積極的に進められるのではないかと考える。

とはいうものの、SDGsビジネスに取り組む企業は、SDGsの社会的な目的から自社の利益

のみを優先に考えることはできない。また、様々な社会的課題を解決するための活動には多面的な視点が必要となり、企業の業種や事業領域を超えた連携がこれまで以上に必要となってくる。つまり、SDGsビジネスに参画する企業は、外部との共創が必須となるということである。よって、SDGsビジネスを検討する際には、外部との共創を前提とした議論を行っていくべきである。

3. 2 知財における課題

SDGs達成のための共創関係の構築において、知財権が阻害要因となっていると指摘されることがある。そもそも、SDGs達成のために知財権は必要なのだろうか。前述の当委員会の知財部員へのアンケートでも、「SDGsビジネスに知財権は必要」が39%、「必要でない」が7%、「わからない」が54%であった。「必要である」と回答した知財部員からは、事業化するのだから知財権は必要、ただ乗りや粗悪品の排除のために知財権が有効といった意見が聞かれる一方、「わからない」と回答した知財部員からは、知財権の独占排他的な考えと合致しないなどの意見も多く聞かれた。SDGsビジネス促進のために、必ずしも知財権を積極的に活用していくべきとの認識がされている状況とは言えない。

しかし、知財権がない状態では、独創的な技術開発への投資や開発者自身のインセンティブの面などからSDGs達成に必要となる優れた技術の開発が推進されなくなってしまうのではないだろうか。SDGs達成のためには、利害関係が異なる複数社が技術資産を出し合って共創の関係を築く必要があり、それぞれがWin-Winとなる共創関係が構築できなければSDGs達成は進まない。健全な共創関係を築くためには、知財権の果たすべき役割は大きいはずである。

4. SDGsビジネス推進に向けた知財活動の検討

当小委員会では、共創を前提としたSDGsビジネスにおいて、社会的課題の解決と利益の両立を達成する道筋を「見える化」することで、知財権をビジネスの「どこに」「どのように」活用するのか、知財部門がどの様に関わればよいのかといった具体的なイメージが見えてくるのではないかと考え、まず、SDGs達成に知財がどのような貢献が可能かについて整理を行った。その上で、SDGsビジネスを推進するための知財活動として下記4点について検討を行った。

- ・SDGsビジネス創出のためのニーズ・シーズの見える化
 - ・SDGsビジネスの見える化
 - ・SDGsビジネスにおける知財権活用シーンの見える化
 - ・共創のためのライセンススキームの類型化
- 以下にその内容を詳説する。

4. 1 SDGsビジネスにおける知財の役割

知財部門がSDGsビジネスにどのように関わり、どのように貢献すればいいのかについて考える。

公益性が求められるSDGsでは、部門横断的に解決しなければならない課題も多く、様々な要素を含む課題を部門ごとに個別に整理することが難しくなる。そこで、関連する要素を俯瞰的に捉えられる、「マンダラチャート」を用いて知財部門の課題を整理することを試みた。

「マンダラチャート」は、3×3の9マスの枠で構成されたフレームワークである。目標設定や会議における議論の整理、事業計画立案などあらゆる分野で応用されている。今回、このフレームワークを用いて、知財とSDGsビジネスとの関わりについて検討してみた(図3)。

成し遂げたいゴールとして「SDGs達成をリー

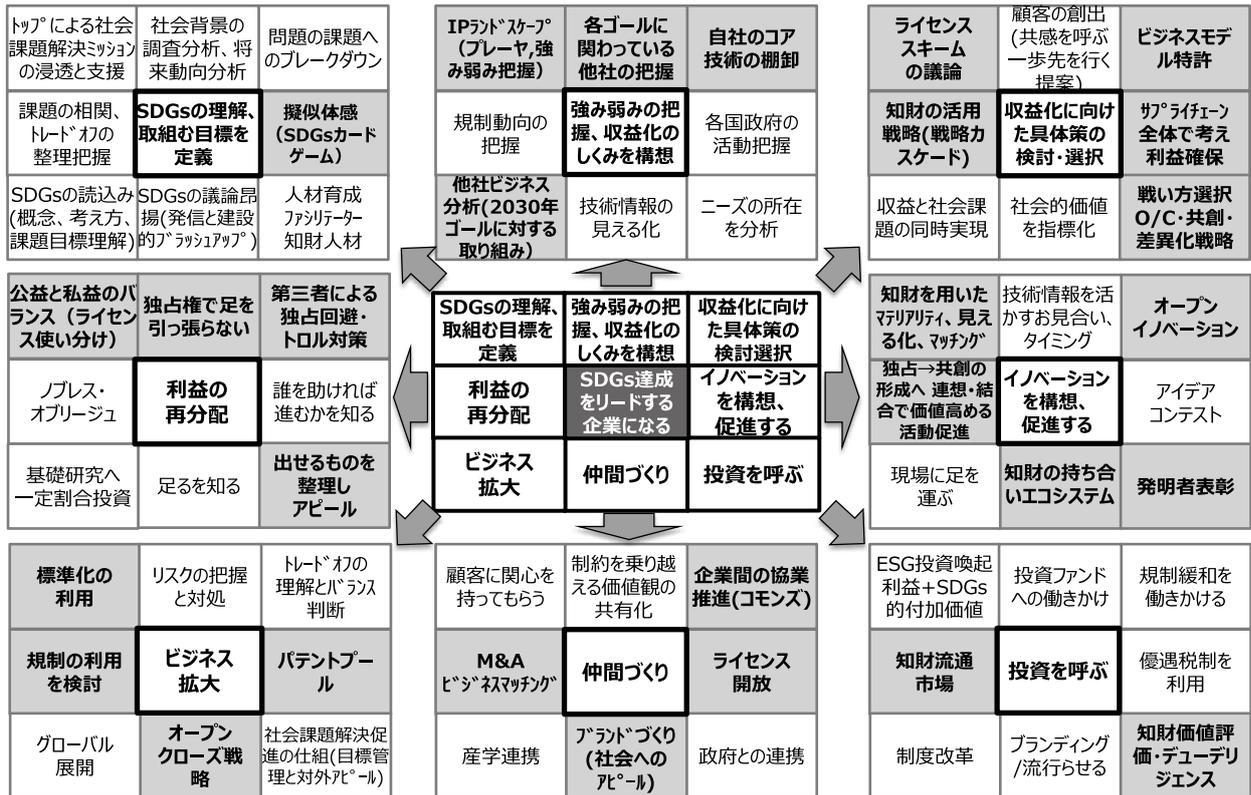


図3 SDGsビジネスにおける知財の役割「マンダラチャート」

ドする企業になる」を中心部分に記入し、そのまわりに中項目として、事業環境の認識、ビジネスの構想、投資、ビジネス拡大、利益の再分配等のゴールを達成するために必要な8個の要素をプロセスの流れに沿って配置し、さらにその中項目を8個の小項目に展開した。

この図からわかるように、「SDGs達成をリードする企業になる」といった目標を達成するためには、多くの部門の取り組みが必要であり、それらが互いに関係しあっていることを見て取ることができた。このうち、特に知財と関わりがある部分（濃色部分）は、イノベーションに関わる部分はもとより、利益、ビジネス拡大に関する部分など、すべての項目において存在していた。ビジネスの構想段階からプロセス全般において、知財が果たす役割や知財部門に関わる活動が多いことが見えてきた。

4. 2 SDGsビジネス創出のためのニーズ・シーズの見える化

ビジネスは、ニーズとその解決手段となるシーズがマッチングされることで創出される。SDGsビジネスのチャンスとなり得るニーズ（社会的課題）やそのシーズ（利益の源泉となる解決手段）は、どこに存在しているのか、またどこで見つけてくればいいのか、それらを明確とすることがSDGsビジネスを創出するうえで重要となる。

ニーズとシーズの見える化とそのマッチングについての現状を確認する。

(1) 自社他社の知財の活用を狙ったマッチングの現状

必要となる技術や特許の探索などといった、他社とのアライアンスやマッチングを支援する手段としては、

- ・ WIPO GREEN⁹⁾
 - ・ INPIT (工業所有権情報・研修館)¹⁰⁾
 - ・ 民間企業が提供する知的財産情報分析ツール¹¹⁾
- など、様々な手段が存在している。

このうち、WIPO GREENは、地球環境に関するイノベーション技術(シーズ)のデータベースとして知られている。WIPO GREENでは登録されたテクノロジーデータと途上国などの現地のニーズを結び付ける「マッチメイキングイベント」も開催されている。「持続可能な水の供給の推進」など、これまでに5件の合意があったと報告されているが、まだ積極的に活用されている状況には至っていない。

また、企業においては、開放可能な技術を「見える化」することで、必要な技術・特許を探している企業とのマッチングが進むのではないかと考えられる。例えば特許出願時にその技術とSDGsとの対応関係がわかる表示を行うなどのSDGs関連技術の「見える化」¹²⁾といった「自社技術の見せ方」の工夫も必要である。特にSDGs関連技術の見える化は、投資家へのアピールともなり企業のESG経営の点からも重要となってくる。

一方で、解決すべき社会的課題をどの様に見つければいいのか。現状では、社会的課題に対するデータベース等はまだ見られない。得られたニーズに関する情報の精度も大きな課題となっている。

そのような中、ニーズとシーズの見える化の試みとして、内閣府の知的財産戦略推進事務局では、「SDGsのための知的資産プラットフォーム」の構築が進められている¹³⁾。SDGs実現に向けての課題解決に資する我が国のシーズと世界各国の課題(ニーズ)とをマッチングさせられる、知的資産プラットフォームの在り方について検討されている。世界各国から、いかに確度の高い、ビジネスでのニーズを見つけられるかが課題であり、JICA(国際協力機構)、JETRO

(日本貿易振興機構)、現地のNPOなど現地に密着した機関からの情報の活用も検討されている。現在この取り組みでは、マッチングの実証検討が進められており実用化された際には、積極的に活用していきたいと考える。

(2) IPランドスケープの活用

このように、現時点では、SDGsビジネスでのニーズとなる社会的課題を一元的に管理するデータベースが存在しておらず、直接的にニーズを見つけることが難しい。そこで、IPランドスケープを活用することも有効な手段であると考えられる。知財部門は、SDGsが達成された2030年の世界をバックキャストする発想で、自他社の知的財産情報やビジネス・マーケット情報を分析して技術や市場の状況や動向を把握し、ニーズとなる社会的課題やその解決手段である技術を見つけマッチングしていく。これにより、自社の新たなビジネス目標を見つけることが可能となるのではないかと考える。

4.3 SDGsビジネスの見える化

SDGsビジネスにおいて、利益を得る道筋をどのように描けばいいのか、共創を前提としたSDGsビジネスにおいて知財部門がどのような貢献ができるのかについて検討する。

SDGsの各ゴールは公益を目指し、知財は私益を追求するものであり、相反する性質を有する。そのため、これらを直接結び付けて考えることが難しく、知財がSDGsに関与できていない一要因であると考えた。

そこで、SDGsと知財とを直接結び付けて考えるのではなく、まずSDGsとビジネスを連携させ、これらの関係を見える化することで知財の関わりについて検討することとした。

(1) SDGsビジネス戦略カスケード

SDGsとビジネスを連携させ、その上でビジ

ネスを成功に導くために知財がどのように関与したらいいのかを検討するため、海外の化学品メーカーで活用されたフレームワーク¹⁴⁾を参考に、ビジネスと知財部門のやるべきことを同時に見える化するフレームワーク「SDGsビジネス戦略カスケード」を考案し、SDGsビジネスについて検討を行った。

「SDGsビジネス戦略カスケード」は、以下の5つのステップでビジネス戦略を考える。

1. 何を目指すか（目標）
2. どこで戦うか（市場）
3. どう勝つか
4. 勝つために必要な能力は何か
5. どんなマネジメントが必要か

このフレームワークを用いると、SDGsとビジネスとの連携を見える化できるだけでなく、SDGsビジネスを成功に導くための知財の活用シーンと知財部門のやるべきことを対比させながら議論することができる。

たとえば最初に、SDGsを達成する目標を設定し、それを達成することを勝利の大義（目標）とし、その社会的課題を解決するためのビジネスをバックカスティング思考で考える。目標を達成するために、どこの市場で、どのような技術（シーズ）を用いて勝つのか。特に、「どこで戦うか」「どう勝つか」については、他社との関係から自社の強みと弱みを明確化し、強みとなる技術を活かした共創を前提としたSDGsビジネスを考える。また、SDGsビジネス戦略を検討する際には、知財部門以外の事業部、研究、法務などもこのフレームワークを活用し、関連部門それぞれがやるべきことを持ち寄って議論することでSDGsビジネスの全体戦略と各部門の取るべき戦略戦術が明確になると考える。具体的な活用方法については、次節で述べる。

続いて、「SDGsビジネス戦略カスケード」を実際に用いてSDGsビジネスを仮想的に創出し、SDGsビジネスと知財権の活用について検討し

てみることにする。

(2) SDGsビジネス創出の検討

共創を前提としたSDGsビジネスの見える化を行うことで知財部門の貢献について具体的に検討してみた。代表的な共創のビジネスの形を「サプライチェーン型」、「標準化型」、「規制型」の3つに類型化し、SDGsビジネスの検討を行った（図4）。

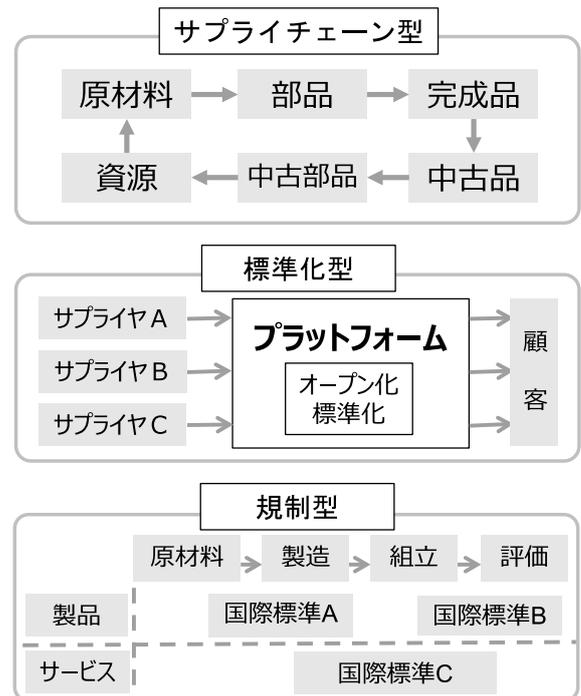


図4 共創を前提としたSDGsビジネスの形

1) サプライチェーン型

サプライチェーン型SDGsビジネスとは、原材料の供給から需要、使用後の回収に至る全過程の業務プロセスを統合的な一つのビジネスプロセスとしてとらえ直し、プロセスのどこかの過程で発生する社会的課題をプロセス全体で解決することで、社会的課題の解決と利益を継続的にもたらすSDGsビジネスモデルである。

2) 標準化型

標準化型SDGsビジネスとは、社会的課題を解決する取り組み自体をルール（標準・規格）

化し、参加するプレイヤーがそれを厳守することでSDGsが達成されるものである。ルールは測定方法、試験方法、標記方法などであり、基本的にはオープンとなる。JIS, JAS, ISOなどの枠組みを活用すれば、誰もが同じ技術が使えるようになりSDGsが広く早く達成しやすい。ビジネスでは、オープンとなる標準化部分と、収益を確保するための知財権を活用したクローズとする部分とを結びつけたビジネスモデルを構築しマネジメントしていく必要がある。

3) 規制型

社会的課題の解決を法律などにより強制的に実行させることでSDGsを達成する。規制をいち早くクリアすることで、競争相手が少ない世界でのビジネスが可能となり大きな利益が期待できる。一方、規制の壁が低い場合には「差別化するためにニッチな市場に特化する」、「競合と異なる新たな差別化を創り出す」などの戦略が必要となる。

4. 4 SDGsビジネスにおける知財権活用シーンの見える化

この共創の3つの形のうちサプライチェーン型SDGsビジネスについて、具体的なSDGsビジネスとその知財権の活用シーンの検討を行う。

(1) サプライチェーン型SDGsビジネス事例

家電製品の製造を行っている企業A社が家電製品の廃棄プラスチック量の削減をという社会課題について、「SDGsビジネス戦略カスケード」を活用してバックキャストでSDGsビジネス(仮想ビジネス)を考える。

<背景・社会的課題>

家電業界では、プラスチックの再利用が進んでおらず回収された多くのプラスチックが埋め立てや焼却され社会問題となっている。特にプラスチック部品の材料として再利用する「マテリアルリサイクル」の割合が低く、まさに、こ

れがSDGsビジネスの「ニーズ」であると考えた。
<ビジネス環境>

A社は、多くのプラスチック部品の内製を行っており、高い成形技術を保有している。近年市場は海外からの安価家電製品のシェアが拡大し、自社製品のいっそうのコスト低減を迫られている。家電業界全体としてもプラスチック部品のリサイクルが進まないことが課題となっている。回収プラスチックの再生利用により廃棄プラスチック量を大幅に削減するとともに、製品コストを低減したい。

このような背景のもとSDGsビジネス戦略カスケードを用いて仮想ビジネスを検討した(表1)。以下にそのポイントを示す。

- ・廃プラスチックを削減することで、持続可能な商品や資源を生産、消費することをゴールとするSDG12を達成し、自社家電製品の競争力アップを目指す
- ・強みである成形技術を活かすために、知財部門より「プラスチックリサイクル技術」獲得

表1 サプライチェーン型SDGsビジネス検討 (SDGsビジネス戦略カスケード)

	SDGsビジネス	知財部門のやるべきこと
何を 目指すか	【大義】 廃プラスチック削減でSDG12を達成 【ビジネス】 リサイクル技術で自社家電製品競争力向上	
どこで 戦うか	【強み】 成形技術を活かした家電製品の品質・コスト 【弱み】 リサイクル技術、回収を含めたサプライチェーン全体	
どう 勝つか	【共創戦略】 プラスチックリサイクル技術活用で仲間作りにより弱みを補填、環境ブランド化と低コスト	【知財戦略】 新規リサイクル技術特許取得による競争優位、共創における特許活用、環境ブランド活用
不足する 能力	自社リサイクル技術開発力、リサイクル(廃棄家電回収・解体・材料化)仲間作り、環境ブランド力	リサイクル関連技術権利化、当該特許を活かした交渉・契約力、技術ブランディング能力、社内調整力
マネジ メント	リサイクル技術研究開発マネジメント、回収プラ実用化共創マネジメント、環境ブランド力強化マネジメント	知財力強化マネジメント(権利化、特許活用、ブランディング、交渉・契約)社内調整マネジメント

の必要性を研究開発部門に提案。本技術を開発し、特許を取得して競争優位を確保

- ・回収、解体、粉碎などの技術は、他社保有技術を活用
- ・新規に獲得した「プラスチックリサイクル技術」を他社にライセンスすることにより、家電プラスチックの回収、解体、材料化、成形・組立までのサプライチェーン全体での共創関係を構築する。強みである成形・組立技術は、オープンにしない
- ・知財部門は、共創関係を築くための技術、交渉力、技術ブランディング力やそのマネジメント力を獲得する

A社は、上記のSDGsビジネスにより、リサイクルプラスチック利用率の向上とそれとともなう温室効果ガス排出削減といった社会的課題の解決と、リサイクルプラスチック利用による原材料コストの低減および環境対応商品としてのブランド化による自社の家電製品の競争力のアップ、といった自社利益との両立が可能となる。

次にこのサプライチェーン型SDGsビジネスを第一段階として、ビジネスをさらに大きく発

展させることを考える。

(2) SDGsビジネスの展開

ビジネスは検討段階で、将来の大きなビジネスの絵を描き、いかに仲間を集められるか、多くの投資を呼び込めるか、いわゆる「人、金、モノ（技術）」をどう集めるかが成功のカギとなる。そのためには、知財の戦略的な活用による、あらたな共創の提案が必要となる（図5）。

1) 第1段階

- ・A社は、リサイクル技術を獲得しビジネスを開始（前述のサプライチェーン型ビジネス）。環境への取り組みを積極的にアピールし、自社環境技術のブランド化を図る。この段階では、知財権はサプライチェーンの中でのみ開放する。
- ・A社のシェアが高くない場合は同業への部品の供給も行い、自社工場の稼働率の向上と業界全体のリサイクル率の向上の両立を図る。
- ・業界全体のリサイクル率が高くなった段階で、安価低品質品の排除などを目的に業界での製品におけるリサイクル率の「規制」を主

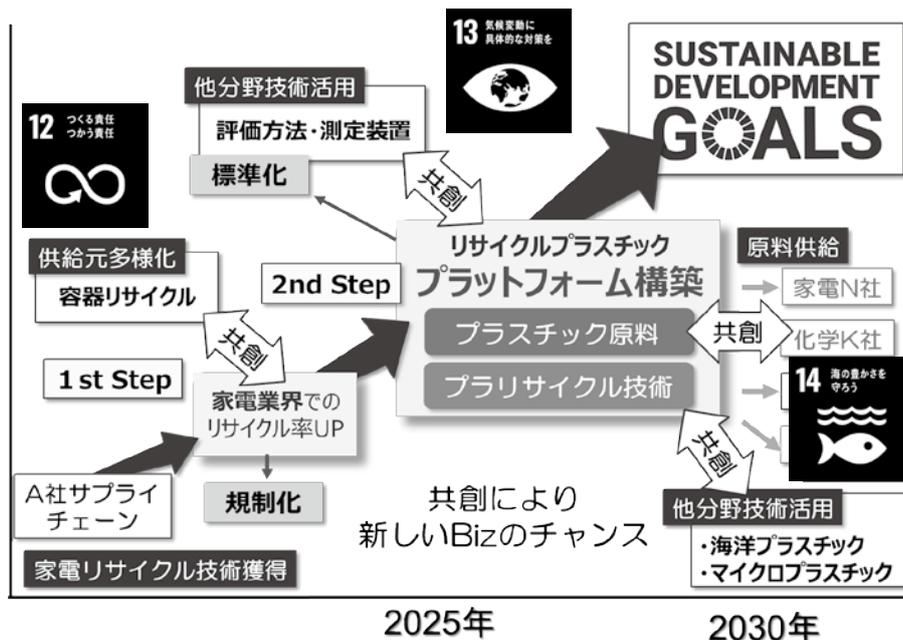


図5 SDGsビジネスの展開

導する。

- ・飲料、洗剤容器などプラスチックリサイクルでの課題がある業界との知財権を活用した共創関係を構築し供給の安定を図る。

2) 第2段階（プラットフォームの構築）

- ・他の技術分野についてリサイクルに活用できる技術や評価方法、測定装置などを保有する企業との共創による材料物性や仕様、測定方法・装置技術などの標準化を目指す。
 - ・これらの共創によりリサイクルプラスチック全体のプラットフォームを構築。プラットフォームを通じてプラスチック材料、技術と同業や他業種へも供給。
 - ・さらに地球規模で課題となっている海洋プラスチック問題、マイクロプラスチック問題に取り組んでいる企業との共創を考えていくことで、さらに多くのSDGs達成が可能となる
- ※「標準化型」、「規制型」でのSDGsビジネス事例については紙面の都合で割愛する

このようにそれぞれの段階で状況に応じた共創関係を設計していくことで、ビジネスを成長させながら多くのSDGsを達成させていけるの

ではないかと考える。

次に、共創相手とどのような関係を築くのか、状況に応じた知財権の活用方法＝「ライセンススキーム」について検討する。

4. 5 共創のためのライセンススキームの類型化

状況に応じた知財権の活用方法「ライセンススキーム」をあらかじめ決めておくことは、ビジネス創出での社内各部門との調整、外部との交渉などでのスピードアップに繋がる。

SDGsビジネスにおける知財戦略の策定においては、公益と私益のバランスの中で共創相手とのWin-Winの関係を構築しなければビジネスが推進されない。共創相手とどのような関係を築いていくのか、共創のなかで互いにどのように利益を得ていくのか、どの様に交渉していくのか、知財部門が自社の考え方、事業環境などを考慮したうえで、関係者の納得できる契約形態をライセンススキームとして類型化しておくことによって、SDGsビジネスにおける共創の姿を関係者の間であらかじめ共有することができる。知財部門がSDGsビジネスでの戦い方

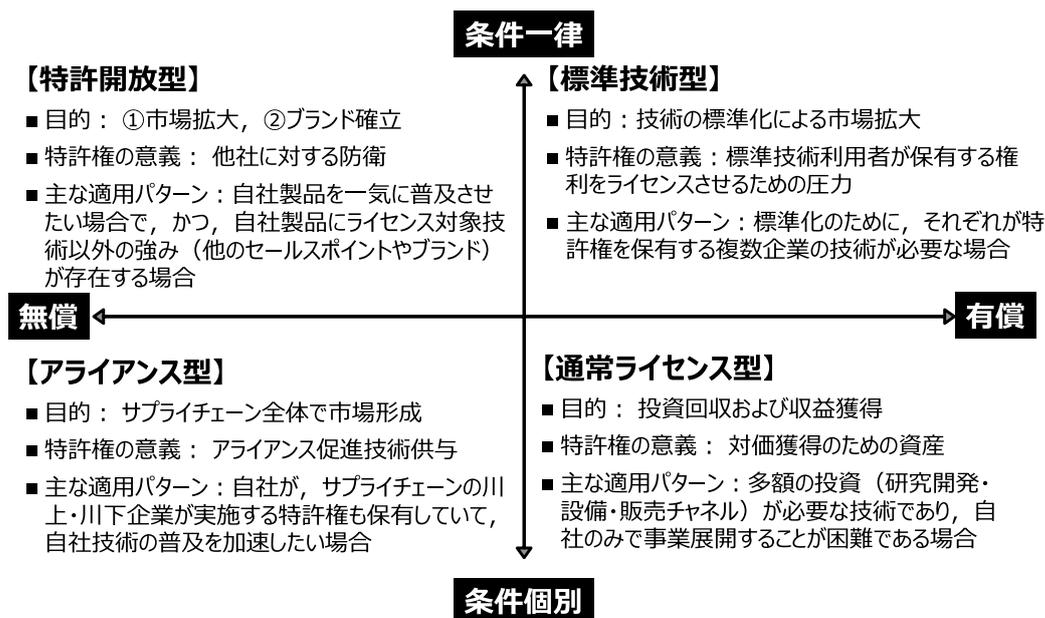


図6 SDGsビジネスにおける共創のライセンススキーム

に基づいた共創の形を提案し、SDGsビジネスの議論を牽引することは、SDGsビジネスにおいて、契約などの取引コスト低減や交渉時間の削減などの点からも重要である。

図6にSDGsを促進するためのライセンスの種類の考え方の一例を示す。ここでは、対価(金銭)の有無(有償/無償)、契約条件を一律とするのか個別とするのかといった2軸で考え、標準技術型、特許開放型、アライアンス型、通常ライセンス型の4つに分類した。

ライセンススキームでは、SDGs達成の速度と広がり重視なのか、ビジネスが導入段階なのか成長段階なのか。また、費用負担とリターン大きさ、契約交渉の負荷など様々な条件について考慮することが必要である。

例えば、対価を無償とすれば、多くのライセンサーと短時間で共創関係を結びやすくなるため、SDGsの達成速度と広がりが期待できる。しかしこの場合には、ライセンサーは当該特許の対価以外で十分なリターンを得るための戦略を考えておかなければ、開発費などの投資は回収できず、単なる社会貢献となってしまふ。また、企業ごとに個別交渉を行うなど契約交渉の負担が大きすぎる場合には、共創関係締結まで結びつかないかもしれない。

知財部員が、SDGs達成と利益の両立のために、ライセンススキームとして、適切な契約条件をあらかじめ社内で十分に議論し、また、見える化しておくことで、SDGsビジネスでの共創の姿がイメージされやすくなり、企業のSDGs達成が促進されるものと考える。

5. SDGs参画企業の知財活動・知財マネジメントについての提言

ここまで、SDGs参画企業が行うべき知財活動・知財マネジメントについて、なぜ企業のSDGsへの取り組みが進まないのか、その取り組みが社会貢献的になってしまうのか、また、

SDGsに知財部門が関わっていないのか、について議論を行ってきた。

これまでの議論をまとめるとともに、以下の3項目について提言を行う。

- ①企業がSDGsビジネスを行うにあたり、知財が果たす役割が非常に多いことがわかった。知財部門は、これまで以上にSDGsビジネスに積極的に関わっていくべきである。
- ②SDGsビジネスは見える化することが重要である。まずは、ビジネスの目的となる解決すべき社会的課題(ニーズ)とそれを解決して利益を生み出す手段(シーズ)と見える化する。
- ③SDGsビジネスは、共創を必須として考えるべきである。ビジネスでの共創の形を示すことができれば、SDGsビジネスに見える化の中で、知財をどのように活用すればいいのか、知財部門がどのように関わればよいのかが見えてくる。その際、SDGsビジネス戦略カスケードなどのフレームワークを活用することでビジネスの戦略や戦術が明確となり、それに対応した知財戦略の立案が可能となる。さらに、ライセンススキームを準備しておくことで共創の形が考えやすくなる。知財権で共創を呼び込み、相手とWin-Winの関係を築きながら、ビジネスを大きくし、スピードアップさせることでSDGsの達成が促進される。知財部門は共創を積極的にリードしていくべきである。

6. おわりに

本稿では、2030年の達成に向けて世界中で取り組みが活発化しているSDGsに対して、企業知財部門の行うべき知財マネジメント・知財活動について論じてきた。

SDGsの目標達成は、世界共通の課題であると同時に大きな市場の投資機会でもあることから、日本企業がグローバルでのビジネスで勝利

していくためには、SDGsに積極的に取り組んでいかなければならない。環境問題に積極的に取り組む企業へは投資も積極的に行われる。ESGの視点からも待ったなしである。市場から排斥されないためにも、企業においてSDGsに関わる事業活動が、今後ますます重要となってくることは明らかである。

知財部門がビジネスの立案段階から積極的に関わっていくことで、知財権を活用した共創関係の構築により、これまで関わっていなかった市場や地域でも、SDGsビジネスが可能となり、あらたなSDGsの達成に貢献できると考える。

グローバルでの世の中の変化に遅れないよう、また、誰も取り残さない経済・社会・環境が実現されるよう、知財部門が議論を牽引していくことを望み、本稿の結語とさせていただくとともに、本稿がそのヒントになれば幸いである。

本稿は、2019年度マネジメント第2委員会第2小委員会のメンバーである大谷憲一（花王、小委員長）、林加奈子（日本化薬、小委員長補佐）、臼井大輔（ネオス）、大塚善徳（ソシオネクスト）、柴崎明（出光興産）、中川健一（富士ゼロックス）、沼尾吉照（東芝）、野中健司（アイシン精機）、服部直美（東芝三菱電機産業システム）、山田耕太郎（ブリヂストン）が執筆した。

注 記

- 1) 国際連合広報センター。「持続可能な開発目標 (SDGs) 報告2019」：
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/sdgs_report/
- 2) 外務省. SDGサミット2019：

- <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/sdgs Summit19.pdf>
 - 3) 内閣府SDGs推進本部。「SDGsアクションプラン2020」（2019年12月発行）
 - 4) 内閣府。「Society 5.0」：
https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/
 - 5) (一社)日本経済団体連合. KeidanrenSDGs：
<https://www.keidanrensdgs.com/database-jp>
 - 6) (一社)日本能率協会。「日本企業の経営課題2019」（調査期間2019年7月22日～8月23日）
https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2019_report.pdf
 - 7) 日本知的財産協会マネジメント委員会参加委員へのアンケート（2019年10月26日実施. 44社の知財部員から回答を得た）
 - 8) 経済産業政策局産業資金課. 資料5「経済産業省事務局説明資料（2018年11月）」：
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_esg/001.html
 - 9) 世界知的所有権機関 (WIPO). WIPO GREEN 2018年 年間レビュー：
https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ja/wipo_pub_1058_2018.pdf
 - 10) (独)工業所有権情報・研修館 (INPIT)：
<https://www.inpit.go.jp/about/>
 - 11) マッチング分析. イノベーションリサーチ(株)
<https://www.innovation-r.com/service-matching-analysis.html> (参照日：2020年6月5日) 他
 - 12) 杉光一成. 「国連の開発目標と知財 関連技術. 特許で可視化を」. 日本経済新聞, 2018年5月4日, コラム
 - 13) 内閣府知的財産戦略推進事務局. 「知的財産推進計画2019」（2019年6月21日発行）
 - 14) A・G・ラフリー他. 「P&G式勝つために戦う戦略」, 朝日新聞出版
- (URL参照日は11)を除き全て2020年6月10日)

(原稿受領日 2020年7月31日)