

## オープンイノベーションと知的機能の強化

(担当：日本知的財産協会専務理事 久慈直登氏)

第4次産業革命では様々な製品や部品のデータがインターネットを介して集合的につながり、それらは情報の集合体としてビッグデータになり、ビッグデータどうしを組合せることや一定の解釈を行うことにより新しい価値が把握でき、次のビジネスチャンスが生まれる。様々な業種が情報を通じて結びつくという第4次産業革命の想定は、これまでにない多数当事者の参加による新しいビジネスが生まれることを予想させる。

多数当事者間では情報の所有と利用をどう扱うかが、将来の企業の利益に直結する。日本企業が現段階で世界市場においてシェアが高く競争力の強い商品の技術は、まだコモディティ化していない領域のものが中心である。第4次産業革命下においても日本企業が持つコモディティ化していない技術の強さは継続するであろう。しかし新しいビジネスモデルの下では上位の情報を握る者が全体のビジネスをコントロールし、コモディティ化していない技術であったとしても、下請け受注生産側の立場になる可能性が大きく、それでは市場シェアも利益も取りにくい。上位の情報をコントロールする位置にいるためには、日本企業が広く連携しなければならない。

オープンイノベーションという概念は、技術上の連携とビジネス上の連携の2つを区別して考えるとはっきりするが、技術上の連携では企業の関心のありかは研究開発成果の帰属であり、ビジネス上の連携での関心は自社が得る利益である。例えば自動車会社は自社のミッションを自動車技術の改良と考えるが、より広い視野で考えると、社会にとって都市交通はどのようにあるべきか、その中での自動車の役割として望ましいものは何か、生活者にとって家の延長にある自動車に何を求めるか、自動運転が進化すると運転は時間の無駄でありその間にできる他のことは何か、最終的には自動車に社会として何を求めるか、というところまで拡大する。そのような課題は、社会的な視点、公共交通全体の視点、生活者の視点など広く多面的に考えなければ答えが出せない。そこに各種データを組み合わせた上位の情報が使われる。

日本企業はこうした連携には実はこれまでのところあまり熱心ではなく、したがってスキルも育っていない。これは戦後の日本企業の成功体験の多くが自社単独研究開発の成功をベースにしてきたためである。その結果、企業は自社の成功パターンを一定の技術領域で繰り返し、同じ業種内でうまく棲み分けることができるようになった。日本ほど同業種の中に大小の企業がひしめきあって存在するような環境は世界でもあまり例がない。棲み

分けにより利益が得られる限り、技術上もビジネス上も他社と連携する必要はない。しかし今後は違うであろう。同業種間、さらには業種を超えた連携が増え、そこで情報を共有しながら新しいビジネスを探り自社の利益領域を確保しなければならない。

実際に日本の産業競争力を担っているのはグローバル競争を行っている企業であり、オープンイノベーションに際しての日本の一般的な強みを考えると大企業の存在が圧倒的に大きく、その意識改革が急務である。日本には各業種に満遍なくグローバル競争をしている大企業がいるが、日本でのイノベーションマネーの供給は大企業の展開資金が最も大きく、多くの社内ベンチャーが安定した研究開発予算をもって活動している。また日本企業は社内ベンチャーからスピノフした企業も基本的にはちゃんと支援を続けている。何より多数の人材がいて、情報が集約し、収集機能も高い。したがってグローバル競争に参戦している日本の大企業がどれだけうまくオープンイノベーションに対応でき、総合的なパワーを発揮できるかが日本の産業界にとってこれからの成功の鍵になる。

日本企業の特徴は自前主義が非常に強い。戦後急成長した日本企業の多くは自社でコツコツと作り上げた技術を誇りとし、それを手に世界で戦い成功した創業の伝統をもつ。こうした成功体験は同じパターン継続の強い動機になる。同業他社や異業種との連携はあまり念頭にない。そのようなマインドの日本企業が情報の共有化とそれを利用した新しいビジネスにチャレンジするとしたら早急に準備が必要である。大企業がオープンイノベーションを行う上での課題は多い。まずオープンイノベーションを企画し推進する組織の存在である。日本の大企業は、研究開発部門や事業部門もできれば自社完結をしたいためにこれまで他社と連携の企画推進をする必要がなかった。その結果、社内に対応専門組織がない。対応組織がなければ相手の探索、ビジネスプランの企画、検証、予算確保、社内調整のスキルが全くといっていいほど育っていない。

組織の問題としては標準の担当と同じである。日本企業では標準を担当する要員がどの部門に所属すれば最も効果を発揮できるか、これまで明確な答えがなく、対外的なおまけの仕事の位置付であることが多かった。しかし標準と独占の戦略はコインの表裏であり、それを理解した上で知財部門の機能として扱おうとする企業が近年では急速に増えている。標準とオープンイノベーションは社外の企業と連携しながら自社利益を確保するという点では同じ性質を持つ。

技術上のオープンイノベーションへの対応は、他社との共同研究契約、共有技術と独自技術の切り分け、世界の技術動向分析など知財機能の延長上にある。フォローはある程度はできている。しかし企画はできていない。オープンイノベーションへの明確な意図の設定、そのための情報収集と分析がこれからの課題である。

ビジネス上のオープンイノベーションへの対応は、これからのチャレンジである。多数当事者との連携では、自社の権利設定、すなわち独自領域の設定と利益の確保が本質的な要素であり、知財機能をツールとして使う必要がある。大規模な連携では当然ながら競争制限法上の問題も抱えることになる。企業結合への一定の制約や優越的地位の乱用の可能性だが、日本の独占禁止法への対応は知財機能の応用でもある。

第4次産業革命対応として知財機能をもっと理解しなければいけない。ポイントは新しいビジネスと知財機能をいかに強力で組み合わせるかである。知財は国や企業の競争力の要になるものだが、日本企業が今後グローバル産業競争を優位に戦い続けるには、経営者が知財を理解し、事業部門を含めて全社で積極的に知財を使いこなせるかにかかっている。世界でうまくいっている企業は、経営者自らが知財の判断を行い、全社で知財を使おうとしている。かつて戦後急成長した時の日本企業もそうだった。このことをもう一度思い出すべきである。さらにその時以上にもっと上手く使うことが第4次産業革命下で求められている。

以上