

## MOTにおける知財戦略の実効性

石田 正泰

(東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科

知的財産戦略専攻教授

イノベーション研究センター シニアフェロー)

MOT(技術経営)戦略は、突き詰めれば、「技術資産」を最大限、いかに効果的に活用できるかを追求する経営戦略であると言える。その観点からは、「知的財産」こそMOTの本命と言える。

MOTの本命たる知的財産について、技術経営戦略の観点から、その実効性の検討、具体策の検討が必要である。

具体的には、次の通りである。

- (1) 技術経営戦略の位置づけ(経営戦略、事業戦略、技術戦略、知的財産戦略)
- (2) 知的財産の種類ごとの知的財産戦略(技術知的財産と非技術知的財産)
- (3) 技術経営の観点からの経営組織、経営計画
- (4) 企業経営における知的財産人材・組織の役割
- (5) 企業経営における知的財産戦略の項目、目的、効果
- (6) 企業経営における知的財産の活用形態
- (7) 企業各組織ごとの知的財産戦略のメインポイント
- (8) 知的創造サイクルごとの知的財産戦略
- (9) 各種三位一体論と知的財産戦略
- (10) 国内知的財産戦略と国際知的財産戦略(排他権による国際競争力)

なお、MOTにおける知的財産戦略についての基本的考え方は、次の通りである。

- (1) 知的財産の本質的機能は、排他権、差別化力である。経営戦略の総合政策的判断の中でオープンイノベーションの対応も必要となる。
- (2) いずれの場合においても、知的財産ポートフォリオの考え方が必要不可欠である。企業経営の経営組織、経営計画の中に知的財産戦略を練り込んだ対応が要求される。
- (3) 知的財産をコアコンピタンスと位置づけたMOT(技術経営)なくして知的財産立国、知的財産立社はないと言っても過言ではない。
- (4) MOT問題は、抽象論、理念論のみでは実効性は期待できない。人財・組織、戦略、行動が必要不可欠である。CTO(Chief Technology Officer)等。

### < MOTにおける知的財産戦略の実効性のための提案 >

#### オープンイノベーション下における知的財産戦略

昨今、オープンイノベーションの重要性が主張され、種々検討されている。オープンイノベーションは、イノベーションの効率最大化等のために選択的、補完的な位置づけとして考慮されている。従って、オープンイノベーションはイノベーションの手段であるが、日本の国際競争力及び企業の持続的発展のためのプロイノベーション戦略の手段として、今日的に極めて重要である。そして、オープンイノベーションは、戦略的知的財産契約への対応によってその実効性が期待できる。従って、各企業は戦略的知的財産契約対応を考慮したオーブ

ンイノベーションを強力に推進することが期待される。

#### 技術経営（MOT）における知的財産戦略

技術経営（MOT）においてはイノベーションが必要不可欠である中において、イノベーションは知的財産に下支えされて実効性が期待される。従って、技術経営（MOT）においては、知的財産戦略が必要不可欠であり、各企業は技術経営（MOT）の観点から知的財産ポリシーを策定し、知的財産戦略を明確にすることが期待される。

知的財産ポリシーには、知的創造サイクル的に、知的創造、保護・権利化、活用についての戦略をそれぞれ経営戦略に練り込む形で策定することが有益である。特に、量より質、選択と集中等を考慮した、知的財産の戦略的活用方針が重要である。

#### 知的財産ポリシーの策定指針

昨今、産学連携における知的財産問題への合理的対応、企業における知的財産経営の定着化等重要な課題が多様な形で議論されている。これらの問題に適切に対応するために、基本的に有益なこととして、企業、大学等において知的財産ポリシーの策定を挙げることができる。すでに知的財産ポリシーを策定している企業、大学もあるが、共通性等から一層の改善が期待される。そこで、日本MOT振興協会等関係団体は、産学連携（共同研究開発）問題等も含めた知的財産ポリシー策定指針を作成し、業界、大学等に公表し、産学連携の合理的運営を可能化する等して、日本企業の国際的競争力の強化を図り、かつ、持続的発展に寄与することが期待される。

#### 産学連携における知的財産政策

教育基本法、学校教育法の改正等により大学の社会貢献役割が重要視される中で、大学の基礎研究成果を社会貢献に継ぐためには産業上の利用可能化に向けた、産学連携による大学と企業の共同研究開発が期待されている。

その場合産学共同研究開発の成果が共同発明、共有特許権に帰結する。ところで日本の特許法第73条は、共有特許権の実施および実施許諾については第2項で「特許権が共有に係るときは、各共有者は、契約で別段の定をした場合を除き、他の共有者の同意を得ないでその特許発明の実施をすることができる。」と規定し、第3項で「特許権が共有に係るときは、各共有者は、他の共有者の同意を得なければ、その特許権について専用実施権を設定し、又は他人に通常実施権を許諾することができない。」と規定している。大学は、基本的には研究開発成果を事業化実施する状況にはない。従って、企業に対し、不実施補償の主張及び第三者への単独ライセンス許諾権の承認を要求することとなる。このことについては、アメリカ、中国等との比較法的考慮も含め、日本MOT振興協会等関係団体は、産学連携における知的財産指針を作成し、業界、大学等に公表し、産学連携の合理的運営の可能化を図るものとする。

#### 知的財産教育、知的財産コンサル組織の再編成

昨今における知的財産問題は、知的財産を戦略的に活用して、知的財産経営を定着させることの重要性が顕著になっている。そのためには、知的財産人材の育成の在り方、知的財産コンサルの在り方も今日的要請が明確になっている。日本MOT振興協会等関係団体は、知的財産教育、知的財産コンサル組織の再編成を企画し、関係機関間で調整し、知的財産教育

および知的財産コンサルテーションの実施などについて合理化を図る。

#### 業種ごと、技術・製品ごとのパテントプールの再編成

知的財産制度、特に、特許制度は産業の発展のための優れた経済産業政策制度である。新規性、進歩性、産業上利用可能性等一定の要件を有する発明に特許権を付与し、発明を奨励する。反面、特許権の存在が産業経済の発展に支障を来すこともある。例えば、1技術、1製品に関し、多数の特許権が存在する場合に、全ての特許権のライセンスを取得しなければ、適法な実施ができない場合に、1件でもライセンス拒絶があり、また、全ての特許権についてライセンスの取得ができて、ロイヤルティの総額が異常に高額となる場合などである。特許権の保護と経済産業の発展の双方を考慮して、業界団体のパテントプールコンソーシアムを編成し、管理運用するが期待される。

#### Public Domain（公知）情報機関編成

昨今においては、企業経営・技術革新のスピード化、知的財産問題への戦略的対応の必要性等から、知的創造の結果を権利化・保護するために質の良い知的財産権を合理的に取得するためには、先行技術等の合理的調査が欠かせない。

日本MOT振興協会等関係団体は、知的財産関係業務における先行技術（Prior Art）等の調査等の便宜のために、いわゆるPublic Domain（公知）情報資料機関の編成を企画設置し、関係機関間で調整し、先行技術等の調査業務の合理化を図る。

#### 技術・製品 + 特許戦略方針、提案

企業の持続的発展のためには、イノベーションが必要不可欠である。イノベーション促進のためには、オープンイノベーション的に技術標準機関対応が必要になる。

日本MOT振興協会は、関係機関と調整し技術標準に関し、公的機関を設立し、公共の利益の基準等から必須特許に関し、技術標準ライセンスポリシーおよびいわゆる（Reasonable And Non-Discriminatory）を含む、ライセンシングシステムを策定し定着化を推進する。

#### C I P Oの認定制度

日本の国際的競争力強化、わが国企業の持続的発展のためには戦略的知的財産政策が必要不可欠で、最も重要な施策の一つである。その場合の具体的施策として戦略的知的財産人材の育成、確保が重要である。

各企業においては、知的財産経営を定着させることが重要視されるが、その場合、知的財産責任者（Chief Intellectual Property Officer：CIPO）が重要となる。CIPOの育成については、日本MOT振興協会等関係機関は、客観的なCIPO認定制度の策定を図る。

#### 知的財産情報の一元管理化

昨今、特に中小企業を中心に、知的財産経営の定着性の問題が議論されている。企的財産経営の定着の在り方は、一定不変ではないが、特に中小企業にとっては知的財産情報が頼りである場合が多い。

日本MOT振興協会等関係機関は、知的財産情報の存在場所、利用方法等一元的に把握し、見える化を図り、中小企業向けを中心に、その利用促進を図る。