

# すべてはメルカリの 成功のために 大胆に社会貢献する 知財のプロ

株式会社メルカリ 弁理士

上野 英和

text\_Subaru Tomori photo\_Usuda Naoshi

mercari



## ゼロからの知財部門の立ち上げ 拠り所は会社の“価値観”

——メルカリやメルペイは、もはや一種の生活インフラとして活用している人も多く、すっかり社会に溶け込んでいる印象がありますが、実は創業7年目なのですね。急成長を遂げたスタートアップ企業で、知財部門はどのように生まれ、今の体制になったのでしょうか。

法務部門に知財業務を牽引できるメンバー（上村篤、現メルカリ政策企画マネージャ）が入ったのが創業4年目の頃です。翌年から知財担当メンバーが増えていきました。私もその時の入社です。ですから知財部門の歴史としては3年目ですね。それまでも特許や商標の出願はありましたが、案件のデータが社内でも散逸していて、「あっ、こんな出願もあったんだ」といった状況でした。そうした案件の管理から始めていきました。

——そのタイミングで知財体制を強化しようと考えられたのは、何か狙いがあったのでしょうか。

当時はメルカリが上場する直前ですから、事業を大きくして成長し続けることが経営方針の前提としてありました。「このままメルカリの事業が大きくなるなら、知財の問題は必ず出てくる」という先読みの判断があったのだと思います。先程お話した最初の担当メンバーはLINE社の出身で、同社の上場時期に知財部門のマネージャーを務めていました。その経験から、彼はこれからのメルカリに必要なことがイメージできていたのではないのでしょうか。

——さて、そうして生まれた知財部門で、上野さんほどのようなポリシーで知財活動を行っていらっしゃるのでしょうか。

ゼロから知財部門を立ち上げる中で私が意識していたのは、知財部門をいかにして継続性のある存在にす

るかということです。そのためには、まずメルカリの掲げる価値観に合致する知財戦略を策定することが必要でした。その価値観を当社では“ミッション”や“バリュー”として表現しており、“ミッション”は“新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る”、“バリュー”は“Go Bold”（大胆にやろう），“All for One”（すべては成功のために），“Be a Pro”（プロフェッショナルであれ）という三つのフレーズで表現しています。

多くの企業でも何かしら企業理念を反映したスローガンを持っていると思うのですが、形骸化していることも多く、実際に各部門や社員がそれを日常的に意識して行動することは少ないのではないかと思います。しかし、メルカリでは建前ではなく、実際に“ミッション”や“バリュー”ありきの活動をしているのです。ですから、知財戦略を作るにあたっては“ミッション”や“バリュー”をベースに作っていくことで、経営戦略にも合致するし、社員の働き方にも自然に馴染むのではないかと考えました。

そうして採用した知財戦略がOpen & Defensiveです。Open戦略とは、社会から信頼される、お客様・パートナーなどのステークホルダーと信頼関係を築くために知財の力を活用すること。Defensive戦略とは、事業を保護し、他者からの脅威に対抗するために知財の力を活用することです。その両輪を意識した知財活動を行っています。

——企業理念を各部門の行動に反映させようとするとき、事業部門に落とし込む方法は比較的イメージが湧くのですが、知財部門のようなコーポレート部門の業務に落とし込むのは大変なのではないのでしょうか。

おっしゃるとおりですが、コーポレート部門でも“バリュー”を踏まえた働き方が求められることには変わりません。実は、今回取材をお受けしたことも“バリュー”に沿った行動であり、知財戦略の発信それ自体が関係構築のためのOpen戦略の一環と捉えています。日本のネット系企業には、メディアに出て知財戦略を語るような人はまだ少ないのが現状です。米国ではGAFに代表されるテック系企業の知財部門の発信力は、企業価値に応じて向上しています。翻って日本では、ネット系企業自体の存在感は高まりつつありますが、知財部門に関しては、米国と比べるとまだまだという印象があります。私は、もっとネット系企業の知財部門はプレゼンスを高められると思っています。そのために率先して情報発信を心がけています。

## “侵害かどうか”ではなく “社会の信頼を得られるか”

——では、現在特に力を入れておられる知財活動についてお聞かせください。

まずは、メルカリアプリ上での模倣品売上の対策について紹介させてください。Open戦略にも掲げた“社会からの信頼”は、当社の目指すべき方向性として特に重要なのです。背景として、今まで現金出品など不適切な出品物の問題で度々炎上してきた歴史があります。このような問題に適切に対処することで、メルカリの信頼性を高めたいと考えています。

知財関連でいえば、偽ブランド品などの模倣品の出品対策があります。お客様が模倣品を買ってしまうことを防ぎ、模倣品の監視精度を高めて迅速に削除するための施策を考え、また各権利者と良好な協力関係を構築する、そういったことを我々のチームで担っています。実際の削除対応はCS（カスタマーサービス）部門が行うのですが、削除基準などのルール作りや、CSからエスカレーションされた個別案件については知財部門がサポートしています。

——ルール作りといえば、先日、ブランド名やキャラクター名を“××風”“××系”“××タイプ”といった形で記載することを出品禁止対象に加えるガイドラインを発表されていました。そういったものを作られているのでしょうか。

そうですね。あのようなガイドライン作成に知財法的な観点でアドバイスしています。

——少し踏み込んだ質問になりますが、“××風”という記載の仕方は、必ずしも権利侵害になるとは限らないのではないのでしょうか。それを率先して出品禁止にすることで、出品したいユーザーの利益が損なわれる可能性があるという問題とのバランスはどのように整理していらっしゃるのでしょうか。

その点は苦労もありますが、それこそがプラットフォームの知財部門の業務の面白いところでもあり、腕の見せどころだと思います。おっしゃるとおり、ガイドラインでは必ずしも権利侵害とは言い切れない出品でも禁止にしているものがあります。しかし“侵害か、侵害ではないか”だけが判断基準ではありません。先程お話しした



## 社会から信頼される、ステークホルダーと信頼関係を築くために知財の力を活用すること

ように、会社や知財部門が目指しているのは、社会に信頼されるプラットフォームなのです。その目標を達成するために、“ではルールはどうあるべきか”と考えています。法律上の基準に当てはめて対応するだけでは足りないのです。

—非常にクリアカットな考え方ですね。社会に信頼されるプラットフォームといえるかどうかという判断基準が、法的な判断基準よりも上位にある。こういう考え方を採れば、「必ずしも違法ではないが……」ということで迷ったときにも、明快な判断ができそうです。

最近、あるプラットフォームでは、フェイクニュースやヘイトスピーチにつながるポストを放置していることが批判されていて、広告主が広告を引き上げているという状況があります。一方で投稿者の表現の自由も担保しなければなりません。この問題をどう扱うかは、いまや事業が傾くかどうかというくらい重要な事項でしょう。規模は小さいかもしれませんが、メルカリも同じような問題に直面しているのです。“××風”で取引したいという方々の利益もありますし、片やそれでニセモノをつかまされたと思う人もいます。権利者の方の不利益も考えなければなりません。さまざまなステークホルダーの利害をどう調整すべきかということが、知財部門の仕事としても重要になっていると感じます。

### オープンソース活動を支援する二つの理由

それから最近力を入れているのがオープンソースに関する体制作りです。メルカリは、自社で開発したプログラムのソースコードをオープンソースとして積極的に公開す

る方針を採っており、それを対外的に公表しています。これには理由があって、実はメルカリで使っているプログラムのうち、90%以上がオープンソースを利用しているのです。オープンソースコミュニティのおかげで、この会社が成り立っていると言っても過言ではなく、そのことに対する恩返しという意味合いがまずあります。もう一つ、体制作りにおいて目標としているのが、エンジニアの従業員満足度です。

—自社プログラムをオープンソースにすることが、従業員満足度につながるのでしょうか。

この業界では、一般的に優秀なソフトウェアエンジニアの採用とリテンションを重要な課題としています。そして優秀なエンジニアは、ソースを自分で書いて公開したり、他人が書いたオープンソースのバグを直してあげたり、機能を付加したりするオープンソース活動に積極的な傾向があると言われています。彼らはそれ自体が好きで、仕事ではなくともやっているんです。

—好きで自ら勉強してやっているような人は、それはもう優秀でしょうね。

そのようなエンジニアから魅力的な職場だと感じてもらえるように、会社でオープンソース活動を行いやすくするための体制作りを行っています。また、そうした体制を整えることによってオープンソースコミュニティへも貢献しており、そしてそのことを外部へのメッセージとして積極的に発信しています。メルカリでは、社内で就業時間中にオープンソース活動を行うことが推奨されています。そのおかげで、オープンソース活動をすることが当たり前になっている優秀なエンジニアが会社を去ってしまうようなことは起こらないですね。

## 事業を保護し、他者からの脅威に対抗するために知財の力を活用すること

—オープンソース活動の基盤作りと情報発信には、社会的な側面だけでなく、人材確保という合理的な理由もあるのですね。

オープンソースとは結局ライセンスの一類型なので、ソフトウェア著作物のライセンス契約の知識やスキルが必要です。したがって、法的な面で知財部門が果たす役割は大きいのですが、エンジニアのリテンションや満足度をゴールにしている知財部門の活動はあまりないのではないのでしょうか。

—確かに、聞いたことがありません。

知財部門の目標やKPIは、一般的に出願件数、登録件数、ライセンス料をいくら稼いだかといったものが多いのではないかと思います。メルカリの知財部門が特徴的なのは、それらは目標にも評価項目にもなっていない点です。単に出願件数などを追い求めることは、会社の掲げる“ミッション”“バリュー”に結びつかず、知財戦略として意味を持たないためです。これはある意味では厳しい企業風土で、例えば「AIの出願件数が対前年比で何件増えました」と報告しても、それが具体的にどのような会社の目指す目標に貢献できたかを説明できないと、「それが何になるの?」と言われてしまうのです。

### 変化する事業環境の中で変わらない“バリュー”

—非常に合理的な風土だと思います。一方で、出願件数も決して少なくありません。知財部門ができた2年前から特許出願数が急増しています。

主にメルベイが属するフィンテック分野で、メルベイは後発としてのサービスリリースでした。そのため、競合他

社の特許網に負けずに、知財上のパワーバランスをとるために増やしたものです。当時はまだフィンテックの歴史が浅かったので、基幹的な特許が取れる／取られるかもしれないという考えがありました。フィンテックを含めたプラットフォームの業界は、他のプレーヤーとの連携や協業によってユーザーの利便性が上がり、結果として市場が大きくなる性質があります。そうした関係性を考慮すると、プラットフォームは他社に積極的に権利行使を行おうという発想とは馴染みにくいのですが、どこから権利行使されたときに自衛できるように、カウンターとなるような特許は保有しておこうという考えです。これがOpen & DefensiveのDefensive戦略に当たります。

—すべての知財活動が、極めて自然に経営目標への貢献、社会への貢献に向いていることがよく分かりました。最後に、今後、創業10年目、20年目とメルカリが前進していく中で、将来的にはどのような知財活動を目指そうとお考えなのでしょうか。

インターネットの業界は先が読めません。1年後、この会社がどのようなサービスを提供しているか、私自身、正直予想がつかいません。予想がつかない状況で日々活動することを受け入れることが必要です。というより、何が起きるか分からないからこそ、会社は“ミッション”や“バリュー”のような理念を設けて、社員に“ミッション”“バリュー”への貢献を求めているのだと思います。ですから、数年後に自分が何をやっているのかは想像がつかないのですが、その時その時で会社が重要視している課題に対して、知財で役立てることはないだろうということはずっと探して、それを実践している……。それは変わらないだろうと思いますね。