

めに、このサイクルを“強く・広く・早く”回すことが指針となった。

以後 20 年余にわたり、知的財産推進計画は毎年改訂・更新されながら、知財立国の政策的指針としての役割を担ってきた。そしてこのサイクルは、政策的側面のみならず、知財関係者の共通理解の中核を占める役割を担う概念と模式図的な理解の拠り所として浸透してきた。

その功罪自体については、ここで論じないが、現時点でこのサイクルを点検するといくつかの点が気になる。特に、サイクルを構成する「創造→保護・権利化→活用」の 3 つのノードと、それぞれをつなぐ「→」が何を意味するのか、知財関係者それぞれの理解が曖昧であるばかりか、表面的に「分かったつもり」の関係者も少なくない。

例えば、「保護・権利化」といった時、保護と権利化の二つは何を対象として、何を示しているのか、あるいは両者の共通点と特徴点は何なのか等に関して明快に説明できる知財関係者に出会うことは稀である。「保護対象はコンテンツ」「保護対象は技術であり、権利化して保護をする」「秘匿ノウハウを保護し、権利化すべき技術を権利化する」などといった理解のバラつきもある。

また例えば、「技術を保護・権利化する」「発明を保護・権利化する」「知財を保護・権利化する」と異なる説明が混在する議論に出会うこともある。はて、技術と発明と知財とは同じ概念なのだろうか。

概念と用語の共通理解なしの議論は、「すれ違いの空中戦」に終始しかねず、建設的な議論はできない。明快な再定義とその理解の普及が求められる。そこで、その下地として、三つの大きな論点を提示させていただこう。

Ⅱ. 「発明開発」と「発明倍増計画」

一つ目の論点は、「創造→保護・権利化→活用」の間の「→」が何を示すのか、である。例えば「創造」と「保護・権利化」の間にある「→」は「発明発掘」だと思われているようだが、それは適切だろうか。

そもそも技術開発の後、何がどうなると「知財」として扱われるようになるのか。

知財関係者の多くは「保護・権利化」と考えるだろう。ここで対象とするのは、技術のなかでも“発明”に値する部分である。つまり開発された技術は“発明”を経て「知財の素材」として位置付けられるのだ。その素材を、①秘匿ノウハウ扱いで営業秘密として保護すべきか、②特許等として権利化すべきか、③学術論文として公開すべきか、④それらの組み合わせにすべきか等々、それが従来の知財マネジメントの範疇とされる。（とすれば、なぜ権利化だけが突出すのだろうか？）

また、「創造→保護・権利化」の「→」部分はどうなっているのだろうか。あるいは我々は、いつ・どのように創造された技術に関する知を“発明”と認識し、そして「知財の素材」として扱うのか。

知財関係者の間では、とある理解が行き渡っているようだ。“発明”の権利化に関する書籍、論文、web サイト等を調べると、ほぼ全ての文献に「発明発掘」と書かれている。すなわち、知財関係者は「発明は発掘するもの」と認識されているようだ。

だが、この「発掘」という概念は曲者だ。背後に、“発明”は“既にそこにある存在物”であるとする暗黙の前提／世界観が透けて見える。既に存在するから、それを「掘り出す」のだ。そして、その“発明”をどんな権利にできるのか、どう明細書を書けばよいのかを検討するプロセスが続く——と当然の

止まれ、何がどうなれば「発明」が既に存在している」ことになるのか。それを前提にして「既に存在する“発明”を発掘する」という考え方は適切なのか。私にはかなりの問題含みに見える。なぜか。

まず、ある技術研究開発活動で出てくる「結果 output」は、当初明確に切り分けられていない「技術的知見の塊（チャンク）」である場合が少なくないだろう。そのような塊は、様々な角度から検討されて、いくつもの多様な“発明”の群という「成果 outcome」として捉えられうるのではなかろうか。

そのとき、本来の技術的知見の中には、実は、“発明”と見なしうる知見がまだまだ他に含まれているかもしれないのだ。他の視点・視野・視座から検討すれば、別の切り口から“発明”候補を見出せる可能性がでてくるかもしれないのである。だが、もし「ある“発明”」が既にあるとしたら、開発結果の中からその「ある“発明”」だけを取り上げてしまう一方で、それ以外の別の「“発明”と見なしうる知見」を見出す可能性を排除しかねない。

私はこの点が気に入り、2008 年から問題提起を行ってきた^{1), 2)}。知から技術を経て“発明”に至るプロセスにおいて、主体的に知のある部分を切り取りつつ、それを“発明”として再構成することで、対象を多様な“発明”群として捉えるべきではないか、そういう趣旨の問題提起をしていたのである。

そして一昨年より、日本知財学会の知財人財育成研究分科会の幹事研究会で、この問題を取り上げていただき、三品岩男弁理士を中心に二年間にわたり模擬事例を使用した実証的な検討を行った。(詳しくは^{3), 4)})。結果、我々は次のような結論に辿り着いた。

第 1, “発明”とは, ある技術的知見を“発明”として見なし／見立てて, 仕立てあげる行為であること (哲学的には現象学的解釈主義や社会的構成主義と関連)。

第2, “発明”を既に存在するものとして掘り出すという「発明発掘」が適切かは疑わしいこと。

第 3,むしろ,「発明開発」と捉える方が適切であること。そして,研究開発結果として得られた技術的知見の塊について,多角的な観点(視野・視座・視点)から多様に評価し,適切な“発明”と見なして良いもの/すべきものを見出す/切り出す,その上で“発明”として特定するまでの一連の活動を「発明開発」と呼ぼうと提案した。

このように考えると、「発明開発プロセス」は、

- ・技術的知見の塊を探索し，“発明”群を見出す（“発明”が複数重なり合う場合もある）
- ・“発明”群から適切な“発明”（単／複）を選択する
- ・“発明”（単／複）から知財と扱うべきところを抽出する

等の一連の下位活動によって構成され、次の「保護・権利化」に進む。

そして、「技術開発」が導く「発明開発」は、さらに「知財開発」に繋がる、という一連の活動群になると考えられる。そして、このプロセスを知財権利化の前段階として位置付けることを提案したのである。すなわち「発明開発」は、権利化のためのクレーム検討作業の前段階、すなわち、「技術の創造」と「技術の保護・権利化」をつなぐ「→」として位置づけられるのである。

この「発明開発」は、技術的知見群が生まれた時点では、その価値や適用範囲が十分に分かっていない基本発明やパイオニア発明に関して、特に有用と考えられるだろう。

さらに、この「発明開発」は二つのことを示唆してくれる。

第 1,「発明開発」は“発明” 倍増の可能性を示唆してくれること。知見の塊から多くの“発明” 候補群を見出せるとすれば、従来に比べて、一つの技術開発で得られる知見の塊から、多くの“発明” が生まれる可能性が高まるはずだからである。もし“発明” を数多く生みたいのならば、特許の分割出願だけではなく、むしろこの段階での「発明開発」に注力してはどうだろうか。

第 2,「発明開発」人財の育成が急務であること。従来、手練れの知財部員や弁理士はある程度（無意識に）行っていたかもしれないものの、この「発明開発」の具体的な方法論（基本的考え方と具体化の手法群）を整え、普及すべきではないか。つまり、多くの知財関係者の知財開発能力自体の開発を行うべきではないだろうか。

そして、「“発明” は発掘するのか、開発するのか」という議論の根底にあるのは、「技術的知見の塊はいつから・どのようにして“発明” になるのか」という根源的な問いなのである。

Ⅲ. 「活用」とは、何をどうすれば「活用」したことになるのか？

二つ目の論点は、ビジネスモデル（とそれを支える知財・標準マネジメント）の研究者からみると、「活用」に関する実践的な知識が整理・体系化されておらず、またその提供が不足していることだ。

例えば、知的創造サイクルの「活用」と「創造」を繋ぐ「→」には「資金」などと書かれていることがあるが、それは適切なものなのだろうか？ また、どのような「活用」を行えば“資金” が生まれるのだろうか？ それは事業からの収益であるだろうが、知財関係者に聞くと大半は、知財活用とは「権利行使」のことだ、と答える。つまり、権利侵害を防ぐ「参入抑制のための参入障壁」としての「活用」が想定されているのだ。もちろん、それはそれで重要である。だが、知財権化される、あるいは営業秘密として保護されるだけで、事業成功が導かれ、その成功が担保されるわけではあるまい。ビジネスモデル屋として考えると、できるだけ事業成功の確率を高める手立てを検討したいものだ。

たしかに、ビジネスモデルが古典モデル（モノづくり・モノ売り）を前提とした場合は「参入障壁」が中心になるかもしれない。しかしながら、逆の「参入促進のための参入誘因としての権利開放」という「活用」はないのだろうか。この「参入促進」や「参入誘因」という概念は、私が 20 年近く前に発案したものである。「N×1×N」の構造を形成する「オープン&クローズ戦略」では、参入抑制と共に、この参入促進を行うことが肝だったからだ。つまり、このことは、ビジネスモデルを支える、あるいは可能にするエネブラーとして知財を見ることに他ならないのである。

知財関係者の活用に関する記載や議論が、主として権利行使だけに留まっているのは、恐らく特許庁や INPIT が権利化に集中しており、企業知財部門や特許事務所が権利化と権利行使にのみに関心を払っているためなのだろう。そう推測しているが、果たしてそれは適切なのだろうか？

ビジネスモデルを通してどう事業に知財が活用されているのか／されうるのか……、それらに関する知識が求められるが、現在は、まだまだ十分ではないようだ。実際、知財関係者の研修等で吃驚することが少なくない。権利行使以外の活用をほとんどご存じないのである。つまり、ビジネスモデル研究者として、具体事例を基に、イノベーションと知財の関係や、あるいはビジネスモデルと知財の関係を、大学院や企業研修で議論・指導している者から見ると、この点が極めて心細いのである。

要するに、知財の重要性を訴求し、知財活用の普及をしたいのならば、参入障壁としての機能と権利

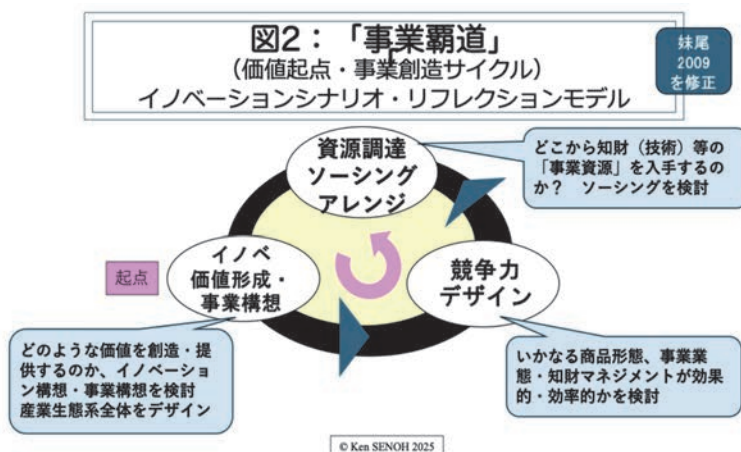
行使を主体に特許権等の権利化と権利行使を訴えるだけの時代ではないはずだ（ここで知財とは知財権だけを指してはいない点に注意！）。知財ミックス（権利と秘匿のミックス）、知財権ミックス（特許をはじめとした産業財産権や著作権等のミックス）、そして知財活用ミックス（権利行使のみならず、むしろ参入障壁と参入誘因の両方を巧みに使い分け・関係づけるミックス）等といった、より効果的な知財・標準マネジメントを行うことで、より適切なビジネスモデルを構築できることを訴えたい。その文脈の中でこそ、知財の有り様の一つである特許の力を訴えて、権利化を促進すべきではなかろうか。

今後、特許庁や INPIT には、特許活用研究を広く行い、「知財の権利化メリットの普及」のみならず、「権利行使だけに留まらない活用法の発信」に、より一層力を入れていただくことを期待したい。

IV. 「事業創造サイクル」の理解が進んでいない

三つ目の論点は、知的創造サイクルと対をなす「事業創造サイクル」の理解が進んでいないことだ。

知的創造サイクルにのみ準拠した知財政策は「知的財産計画 2008」まで続いた。だが当時、知財戦略本部の第三代専門調査会長を拝命した私は、「創造」を起点とするモデルに対して、「活用」を起点として逆に廻るサイクルもあるはずだ、と主張した。



そして、従来の知的創造サイクルを「フォワードモデル」「技術起点モデル」「技術王道」と呼び直し、他方、逆に回るものを「リバースモデル」「事業起点モデル」「事業覇道」と名付けた。そして、知財・標準マネジメントを、「プロパテント」ではなく「プロイノベーション」の概念で位置付けた。また、このモデルを知的創造サイクルにならって 3 ステージモデルとして表現した(図2)。

事業観点から見れば、実際のイノベーションの大半は、知的創造サイクルとは逆回りのモデルで理解される。例えば iPhone は、アップル社が持っている技術を活用するために作られたわけではない。まずスティーブ・ジョブズ達が構想した社会価値・顧客価値をもたらし事業構想があり、それを強力で推進するビジネスモデルとそれを支える知財マネジメントが企画され、そして必要な技術群の多くが調達されたのだ（自前の研究開発による創造や外部からのライセンスインや事業買収等）。

（ただし、知的創造サイクルが有効でないというのではなく、技術起点、特にサイエンス起点の場合は“好循環”なモデルを示していることは言うまでもない。今も多くの分野では有効であろう。）

事業創造サイクルはシーズ起点ではなく、ニーズ起点である。また技術起点ではなく事業起点である。「ニーズ」とは“不足・欠乏”と訳すべきであるから、ニーズ対応とは事業形成を行うのに不足・欠乏する技術を充填すべく調達を行うこと、あるいはビジネスモデルを可能ならしめるのに不可欠な技術を調達するものだ理解いただきたい。もちろん、その調達方法の一つが自社による研究開発であることは言うまでもない。だが、リソーシングはそれだけに留まらず、技術知（知的資源）の調達方法

は少なくとも7種類ある（インソーシング、アウトソーシング（1）、アウトソーシング（2）、クロスソーシング、コモンソーシング、オープンソーシング）。それらの組み合わせを検討し、必要に応じて自社や他社の研究開発を促すことがR&D部門と知財部門の連携によってなされるべきなのだ。

そして新事業創出に際しては、まず技術の調達やその保護・権利化を通じた他社への参入障壁や知財権を活用した他社牽制を行うことは重要ではあるが、それに留まらず、知財権を通じて、必要な同一あるいは関連周辺の下左右前後のレイヤーへの他社の参入促進を行い、それによって自社に有利な方向付けを行う等、広義の知財・標準マネジメントを工夫していくことが極めて重要となるのである。

なお、この議論によって『知的財産計画2008』、翌年度の『知的財産計画2009』からは、知的創造サイクルに即した政策の整理がなくなり、イノベーションを前面に出したものに移行した。

しかしながら残念なことに、自社技術の権利化第一主義の中で育っている知財関係者にとって事業創造サイクルは事業部門で行う他人事のように感じているのか、その考え方が浸透することなく今日に至っているようである。現在の知財マネジメントの前提はプロパテントではなくプロイノベーションであること、あるいは製品や事業に実装すべき知（特許等の知財権を含む）を入手するソーシングモデルは7種類あるといった初歩的知識ですら、明確に知っている知財関係者は数えるほどだ。この理解を進めたいものである。

むすび

知財・標準マネジメントの重要性を訴えるビジネスモデル研究・教育者として、その観点からの論点（のごく一部）をご紹介させていただいた。

現在私は、二つのサイクルモデルの対比と関係付けについて考察を進めている。また、特許等の知財権が、既存の価値システム全体のボトルネックやバリアを壊す／超えるバリアブレイカーであると共に、価値形成システム全体におけるミッシングリンクを繋ぐものとして、その役割の可能性を探っている。さらに、技術調達の基本を「技術星座」というメタファーを用いて議論を行っている。

もちろん、サーキュラーエコノミー（資源循環経済）において「資源生産性」を高める「使い続け、使い直し・使い治し、使い倒し・使い切り」でも、知財は大いに活用できると議論をしている。

これらの論点にもご関心がおありの方は、是非お問い合わせをしていただきたい。

注)

- 1) 妹尾堅一郎「知識、技術、発明、特許のプロセスモデル」、日本知財学会、第6回年次学術研究発表会予稿集、2J2, 2008。
- 2) 妹尾堅一郎、伊澤久美、他「「発明の発掘」は「存在物の認知」か、「創発的な見なし・見立て」か?～「知識、技術、発明、特許のプロセスモデル」を再考する」、日本知財学会、第18回年次学術研究発表会予稿集、2A9, 2020。
- 3) 三品岩男、妹尾堅一郎、他「発明を多用に捉える試み～ゼムクリップを題材として」、日本知財学会、第21回年次学術研究発表会予稿集、2B13, 2023。
- 4) 三品岩男、妹尾堅一郎、他「“発明”を多様に捉えるための方法論の検討」、日本知財学会、第22回年次学術研究発表会予稿集、2B5, 2024。