

INPIT がつなぐ知財の輪

妹尾 堅一郎 氏 NPO 法人産学連携推進機構 理事長

渡辺 治

INPIT 理事長



渡辺：本日は、グローバル知財戦略フォーラム 2025 にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。昨年の 4 月から INPIT 理事長を務めさせていただいております渡辺と申します。昨年 10 月に INPIT は 20 周年を迎えました。この節目の時に理事長を拝命したということが大変光栄に思っておりますし、またこれから先、長い INPIT の進展を築く、大事な時期であるという責任の重さも感じております。そうした中で、このセッションでは、皆様方と INPIT をこれから 10 年、20 年、さらにどうやって進展させていくかというところを、INPIT が掲げております「知財の輪」というのをテーマにお話しさせていただければと思います。

今回、この特別セッションのゲストスピーカーとして、NPO 法人産学連携推進機構の妹尾堅一郎理事長をお迎えしました。妹尾先生は、イノベーション論、ビジネスモデル論、あるいは知財マネジメント論で非常に著名な先生でいらっしゃいますので、ご紹介するまでもないとは思いますが、あえて一つだけ付け加えさせていただきますと、実は 20 年前、この INPIT が創設された時、その創設シンポジウムの基調講演をしていただいたというご縁がありまして、その妹尾先生をゲストスピーカーにお迎えして、今回もお話をお聞きすることができるというのは大変嬉

しいことだと思っております。

さて、まず私の方から簡単に INPIT のご紹介をさせていただければと思います。こちらが INPIT20 年の歩みです。INPIT は、2004 年に独立行政法人工業所有権情報・研修館という名称でスタートしました。こうした 20 年の中でいろいろな実績も上げてきました。一つだけ申し上げると、J-PlatPat は 28 億回以上のアクセスを今まで達成してきたという実績などもあります。

今回は INPIT の現在を少しご紹介させていただきます。2024 年度から中期計画の第 6 期、4 年間の始まりでしたが、INPIT が目指していること、INPIT の姿勢、そういうものをもう少しわかりやすく形にしようということで、INPIT の全職員で議論し、ミッション・ビジョン・バリューを策定させていただきました。ミッション、すなわち使命としては、「「知」を芽吹かせ、共に価値にする」。ビジョン、ありたい姿は「知財を身近に、社会を豊かに」、そういう社会を目指したい。また、INPIT が「知財の輪をつなぐ要」になりたいということです。そして、INPIT の職員個々が持つべき行動規範をバリューという形でまとめさせていただきました。

第 6 期では、4 つの柱の下にそれぞれ事業を展開しております。今回は時間も限られておりますので、皆様に特に

ご関心があると思われる最初の3つについて簡単にご紹介させていただきます。まず、知財経営の支援ですが、INPIT 知財総合支援窓口は全国 47 都道府県にごございます。ここで、先ほどの長官のお話にもありましたが、知財経営支援を中堅、中小・ベンチャー企業の方々に対して総合的に行っております。先ほどのお話にもありましたような5者連携だけでなく、いろいろな組織機関の方々と連携しつつ、知財を中心とした経営戦略を支援しております。そして、高度な支援に関しては、INPIT が抱えております知財戦略エキスパートが一貫して支援しています。公募型の知財支援事業では知財マネジメントの専門家である知財戦略プロデューサーを派遣しております。アカデミアに対しては、シーズの発掘や、それをうまく活用するための支援ということで iAca、それから、国プロに対しては iNat、スタートアップに対しては IPAS という形で支援を行って、それらをモデルケースとして、いろいろなところで使っていただいております。

2 番目の柱、産業財産権情報の整備と活用では、J-PlatPat の安定運用と活用を継続して行っております。その他、新興国等知財情報データバンク、開放特許情報データベースなども提供しております。また、情報の提供だけではなくて、情報の活用ということも目指して、IP ランドスケープ支援事業も実施しています。専門家が知財情報を用いて、あるいはビジネス情報、さまざまな経営情報を用いて分析して、中小企業、スタートアップ等の知財を中心としたビジネスモデルの構築等に貢献しようということを行っております。これもまたモデルケースを作り、横展開できるよう進めております。

3 つ目の柱、人材育成です。IP ePlat でさまざまな教材をオンラインで提供させていただいております。こういったものをもとに、さまざまな方々の研修なども行っております。また、将来を担う若年層の方々の知財教育の支援も行っておりまして、知財学習に取り組む高等学校、高等専門学校に対して、知財力開発校として認定させていただき、来年度は 65 校をご支援する予定です。さらにパテントコ

ンテストあるいはデザインパテントコンテストという歴史あるコンテストを運営して、高校生、高専生の方々、あるいは大学の初年次の方々の知財マインドを育て知的財産権精度の理解を促進しています。

こうした事業を INPIT で現在行っていますが、さらなる発展、皆様への支援の充実を目指して、今日は妹尾先生からアドバイスもいただきながら議論していきたいと思っていますので、よろしくお願いします。それでは、妹尾先生にご講演をいただければと思います。

妹尾: 今ご紹介にあずかりました妹尾と申します。どうぞよろしくお願いいたします。早速ですが、先ほどご紹介されたように、20 年前、INPIT 発足のときに基調講演をさせていただきました。当時東大の先端科学技術研究センターに知財マネジメントスクールを立ち上げていた時期で、実施責任者をやっておりました関係でお話をさせていただきました。当時初代の理事長だった清水勇先生が「独立行政法人工業所有権情報・研修館ができました」とおっしゃられたものですから、私は開口一番、「私は国立大学法人東京大学先端科学研究センターの方から参りました。字数では我々の方が勝っていますね。」と申し上げました。今回は特定非営利活動法人産学連携推進機構から参りましたので、ちょうど字数が同じ。引き分けということにさせていただきたいと思います。

さて、こちらが今日のお話でございます。「INPIT がつなぐ知財の輪」とあります。私は「知財マネジメント 3.0」へ来ているなと思っておりますので、その観点から、ここに書いてある「知財の輪」とは何だろうかと考えました。今の渡辺理事長のお話あるいは先ほどの小野長官のお話では、いろいろな関係部署とご一緒に知財の輪をつくるんだとおっしゃっている。これは大変大事なことだと思います。ただし、他にもいくつかの輪があるように見えます。まず「知的創造サイクル」という輪、次にそのリバースモデルである「事業創造サイクル」という輪、さらに私が最近注力しております「サーキュラーエコノミー（資源循環

経済)」という輪、これらに知財がどう貢献するのか、それも考えなければいけないと思っています。このサーキュラーエコノミーについては、時間がないので別の機会にお話しできればと思っています。

最初の輪は「知的創造サイクル」です。これは2002年に小泉純一郎内閣が「知的財産立国」を宣言しました。そのときにできたのが、「創造、保護・権利化、活用」という知的創造サイクルの原型です。当時は、創造より、保護・権利化が極めて強調されていました。それが20年前です。そのときに私は人財育成として関わっていましたが、当時の人財育成の議論は三層構造という言い方でした。創出、保護・権利化、活用のうち保護・権利化がとにかく最重要なので、第一層だという議論がされていました。創出と活用は第二層、国民の皆さんに関することは第三層で裾野人財と呼ばれていました。この裾野という呼び方に私は反対したのですが…。

この保護・権利化超強調主義は、今何を招いているのか。この超強調に対していろいろ考えなければいけないと思って、知的創造サイクル再考 rethink を始めようということで、現在研究会を立ち上げて議論をしています。

第一に、「事業創造サイクル」の認知、対比、関係化です。これらについての議論がほとんどなされていません。このサイクルは何かというと、私が内閣府の知財戦略本部の専門調査会長を拝命したときに強調したものです。実は、技術があってから活用するというイノベーションは数えるほどしかない。スティーブ・ジョブズがiPhoneを作ったときにどうだったか？ あれは自分たちの持っている技術を使いたくて開発したのですか、という問いかけをしました。そうではないですね。彼らには、まずこういうイノベーションを起こしたいというのがあり、それから必要な技術を全部調達していったのです。もちろんその中で知財も入っています。つまりリバースモデルなのです。

これを、「技術起点王道」に対して「事業覇道」と呼びました。イノベーションだとか価値形成・事業構想から始まって競争力をデザインし、そこにリソーシングのアレン

ジメントをする。ここで知財マネジメントが大活躍をするはずだと申し上げました。ところが、私が会長のときに相当強調していたのですが、いつの間にかまた失せてしまいました。そして「知的創造サイクル」だけに戻ってしまっただのが実態ですね。

先ほど小野長官が、経営が変わった、ビジネスが変わったとおっしゃっていました。そのように変わっているビジネスをちゃんと直視して、知財関係者は対応しているのだろうか。この事業覇道のサイクルを回しているのだろうか、という問題提起です。

次に、どういう再考をするのか。1つ目は、知的創造サイクル自体をどの程度皆さんがご理解されているのか、いろいろなところで聞きました。そうしたら、創造とは何を指すのか、その理解が皆、違うのです。技術を創造するのだ、発明を創造するのだ、知財を創造するのだ。今ここで、ぜひアンケートがとりたいと思うぐらいです。

2つ目、保護と権利化の対象は何か。これの理解がバラバラです。共通の理解を皆さんはお持ちでしょうか。あるいは社内で共通に理解されているとお思いでしょうか。

3つ目、創出から保護・権利化に至るところの「→」は何を示しているのか。これにお答えできた方、今まで一人も私は会ったことがありません。「→」を考えると、発明がそこにあるという前提が崩れてくるのですね。どういうことか。発明はそこにあるのではないのです、我々は発明として見立てるのです。研究開発のR&Dの皆さんが頑張っただけで生みだしているさまざまな知見の塊を、どういう発明として捉えればよいのか、その探索をされている方はわずかですね。発明がそこにあるから権利化をしようと、こういう発想になってしまっています。それでよろしいのでしょうか。我々、実は知財学会人財育成分科会の幹事研究会をかなり熱心に2年間やりました。いろいろな題材、事例を集めて検討したら、見る人によってある案件は多様な発明として捉えられるということがほぼ実証できました。たしかに、発明がそこにあるから発掘するのだということがほとんどの教科書に書いてありますが、はたして発明を決

め打ちしてよいのでしょうか。そこにある発明を発掘するのではなく、技術者が頑張って生んだ知見の塊から発明を開発するのではないか。そこで我々は「発明開発」と呼び始め、それを強調し始めています。そしてもし一つの塊から多様にたくさんの発明が見出せれば、自動的に特許は倍増、何倍増にもなります。

4つ目、保護・権利化、そして活用に至るあの「→」もほとんどの方は考えていない。

そして5つ目の「活用」です。先ほど渡辺理事長も利活用を中心に進めたいとおっしゃっていたけど、何をどうすれば利活用されたか、これにお答えできる方はほとんどいない。お答えされても、権利行使だけを活用と呼んでいる。先ほど小野長官がおっしゃられたとおり、もうビジネスの世界はガンガン変わっているのです。そのときに権利行使だけでよいのでしょうか。参入障壁として使うだけでよいのでしょうか。私が参入促進、参入誘因にもなるよと言ったのは10数年前です。活用の仕方、いかがでしょうか。まだまだあります。これを皆さんの周りでちゃんと教育されていますか。私はビジネスモデル屋です。退官はしましたが、いまだに東大大学院で授業を持っています。そこでもこういう話をしています。

さて、よく最近「社会実装」という言葉をよく聞きますが、実装は実は3段階あるのです。第一は、技術の製品実装あるいはサービス実装の段階、これを商品実装と呼びます。第二は、その商品をどうやって事業実装をするのか、という段階です。さらに第三に、その事業の社会実装の段階です。先ほど長官も社会課題と強調されていましたが、社会に意味があることを実際に実現する段階です。その三段階のうち、知財活用がなぜ、第一段階の「技術の商品実装」のところだけでしか役立たないと思ひ込んでいらっしゃるのでしょうか。もっともっと知財は活躍できる。私はビジネスモデル屋の観点から実にもったいないと思っています。

ところで、経営は知財をわかってくれない、ともよく聞きます。そうじゃないですね。我々経営やビジネスサイド

の人間から見ると、知財の人たちが「知財村」にこもっているだけでしょと、きついことを申し上げたくります。

「財産」と言ったら人は何を思うか、「資産」と言ったら何を思うか。これを考えたことはおありでしょうか。「財産は守ろうとする」のです。「資産は運用しようとする」のです。ところが、もし「資源」と言われたら、我々ビジネスにかかわる人間は「活用」しようと思うのです。そこで、なぜ知的資源とおっしゃらないのだろうか。これが不思議なのです。経営は事業の資源に関心がある。だから、事業資源としての知を語ることが、知財の理解促進に効果的なのではないのでしょうか。

資源というのは、昭和の時代はヒト・モノ・カネでした。平成になって無形資産と有形資産になりました。そして令和はDIMEです。Dependent on Information, Material and Energyです。20年近く前に産総研の方と書いた本ではこれからはDIMEだと強調しました。データと狭義の情報、これが必要です。私は専門調査会長のときにデータのことを散々申し上げたのですが、ほとんど取り上げていただけませんでした。今、データも当然考えられますよね。相互に関係するデータの集合体を情報と呼びます。相互に関係する情報の集合体を知識と呼びます。そして、これらを全て合わせたものを広義の情報と呼ぶならば、それを使いこなすのがインテリジェンスなのです。インテリジェンスというのは、実は目の前の問題にいかにか知を使って対処するか、ということなのです。

つまり、知的資源とインテリジェンスの時代を今や迎えているのです。そのときに、皆さんはまだ知的財産権の中に閉じこもっているのでしょうか。先ほど知財教育という話がありましたけれども、知財教育はほとんどの方は知財権教育と混同されています。私はもうこの時代に入ったらインテリジェンスを駆使できる人たちを育てることが必須だと考えています。

むすびとして、私が大好きなゴーギャンの絵をご紹介します。我々は何者か、我々はどこから来たのか、我々はどこへ行くのか。このタイトル、極めて哲学的ですね。

INPITは何者か、INPITはどこから来たのか、INPITはどこへ行くのか。特許庁は何者か、特許庁はどこから来たのか、どこへ行くのか？という質問にもなります。我々、ビジネス・知財マネジメントに関わっている人間は、今や何者か、自問自答する時代ではないでしょうか。これは一種の自己定位です。identification、re-identification、すなわち20数年経って、ここで自己定位の見直しと自我の再編成をやるべきではないか、それを私はご提案申し上げたいと思っています。

ご清聴感謝いたします。どうもありがとうございました。

渡辺: 妹尾先生、貴重なお話ありがとうございました。非常に多岐に渡るお話で、なかなか全部のことをお聞きするというのは非常に難しいのですが、先ほどの知的創造サイクルの再考というところでたくさん挙げていただいた項目がございましたが、一つだけ皆さんに宣伝申し上げますと、INPITで特許研究という論文誌を出しているのですが、次号の巻頭言に妹尾先生に執筆いただいております。そこで書かれているのが、先ほどの再考の論点の発明をどうやってつくっていくか、創造していくか、発掘ではなくて開拓していくという、そういうところをお話しされているので、そのところはぜひ読んでいただければと思います。無料でダウンロードできますから、INPITのホームページからぜひ巻頭言を楽しみにしてください。

後半の方でお話になられた活用を少しお聞きします。特に、INPITにどういうことを今後期待されるかということをお聞きしたいと思います。ですので、もう少し活用のところをより具体的に資源としてどうやって活用するかというところで、我々何を考えていけばよいかというのをお話いただけますでしょうか。

妹尾: 巻頭言を紹介してくださってありがとうございます。

この「活用」に関してですが、例えば、中小企業とか零細企業が知財をどう活用するか、私は授業や研修をやるとき、事例を中心にやるので、そういう事例教材をいくつも

作っています。例えば、放送大学をやっていた時に取り上げた事例があります。親子3人の金型メーカーがどうやって自分たちのすごい発明を普及させるか。この事例を知財関係者に何回も研修したのですが、ほとんどの方ができない。それから中堅企業の例も出します。最近は「縦の知財同盟」と言っているのですが、ビジネスを成功させるために知財をどうやってビジネスモデルに組み入れるのかという研修をやっています。それから、大企業の例では、皆さんよくご存じだと思いますけれど、インクジェットプリンターの例を取り上げます。これを「横の知財同盟」と呼んでいます。インベンションがインベンションだけで各社が集まると、皆張り合っちゃって共倒れを起こしてイノベーションにならない。その時にどうやって知財を活用してビジネスを立ち上げるのか。こういうことを通じて活用の仕方を研修しています。その時に重要なのは、まさに長官が言われたとおり、今もうビジネス世界が様変わりしているという認識です。「1社不十分」という言葉を使っています。1社では基本的にビジネス不十分な時代なのです。1社で全部丸抱えできるなんて時代はもう終わっています。そうだとすると、そこで全体の新しい価値システムをデザインして、その中でどのレイヤーのどの場所で自分たちは頑張るのかということを決める。その際、主導権が握れるように知財をどう活用するのか。この時の知財とは知財権ではありません。それら以外の知も含めて全部活用する。このデザインをすることを我々は活用と呼んでいるのです。

渡辺: ありがとうございます。そういう意味では、先ほどもINPITの支援をご紹介した時に、知財総合支援窓口や、加速的支援というものをやっているのですが、そうした事例を我々も蓄積してしまして、それをモデルケースとして、こういう類の考え方がありますよとか、知のこういう利用の仕方がありますよというのを皆さんに説明していく、それからいろいろな支援組織がありますので、そういう方々にもそこに気づきを持っていただくという、そういう題材

を提供していくというのは重要ではないかなと思います。

妹尾：おっしゃるとおりですね。ただし、その時に一番重要なのは支援の方が本当に分かっているのかどうかです。ここは申し訳ないですけど、支援の方はほとんど権利取れと言っているだけなのです。権利行使するだけが知財マネジメントではないですねと申し上げて20年。今の状況はいかがですか。

渡辺：INPITの支援窓口で支援をしていらっしゃる方々、それから、先ほどの知財戦略エキスパートの方々は、かなりそこも含めてご議論していただいていると思っています。ここは戦略的に出さないで、しばらくじっくりやっていきながら、他のところでしっかりマーケティングをしていきましょうねとか、そういうこともアドバイスしております。それでは不十分なところがありますでしょうか。

妹尾：実際そういう方々と討論か研修会やりたいですね。

渡辺：今度企画させてください。

妹尾：ありがとうございます。ぜひ次の30周年に向けてやっていただけたら、すごく喜ばれると思います。

渡辺：もう一つ INPIT の話をさせていただくと、IP ランドスケープというのは、まさに知財というよりも知をどうやっていろいろな人と一緒にやっていくかというパートナー探しにも使おうということで、他の企業さんの知財情報を研究して、あるいはビジネスモデルも他の企業さんの経営形態も研究した上で、この企業さんとパートナーを組みましょう、あるいはここは競合しますよねということをしっかり分析しながら企業さんに経営戦略を立てていただくということをやっている支援事業なのですが、そういうものも知を活かすためには重要なかなと思っているのですがいかがでしょうか。

妹尾：それは大変よいと思いますね。ただし、なぜ知財関係がコーポレートガバナンスコードの中に入ってきたかを考えると、別に IP ランドスケープを言えというわけでもないと思います。それから、特許件数を述べろと言っているわけでもない。どうも、アウトプット（結果）とアウトカム（成果）の混同がありそうです。私も含めて、経営の人間は何を見るか。アウトプットである特許件数が見たわけではない。その特許などを活用して、どういう事業上のアウトカムを出してきたのかを言ってほしいのです。ところが知財部門の人は件数を言うのです。それからランドスケープやっていますと言うのです。それらはアウトプットでしょう。それが事業にどのような効果をどうもたらしたのか。そのアウトカムを言ってほしいのですが、これが言えない。なぜならば、知財の方々はビジネスを勉強していないからです。長官も言われたようにビジネスの世界は変化しているのです。渡辺理事長がずっとおやりになっている技術の世界も無茶苦茶変わっているではないでしょうか。その中で知財の人たちのマインド自体が今のままでよいのかなというのがあります。それによってランドスケープが活きる場合と、「よく調べましたよね」で終わってしまう場合があるのです。その辺を見ていただければと思います。

渡辺：その辺りもやろうとしておりまして、実は経営者の方々のマインドも大事だと思うのですよね。知財の方々がそう言おうとしてもそれを受け入れる土壌がないと、やはり知財の方々も言えないと。そこまで踏み込めないというところがあるので、そこは実はランドスケープの事業をしながら、経営者の方々にも啓発していくということを、必ず IP ランドスケープの事業を我々やるときには、経営者の方々が入り込まないとだめですということによっておりますので、そういう中で知財の意識をいろいろな人が持っていていただくというのが重要なかなと思っています。

妹尾：そうですね。知財人財育成は私の専門の話なのです

が、権利化人財を育てるだけではなくて、企業だったら全員が知財人財にならなければならないというのが本来の話で、そういうところでご一緒できればよいですね。

渡辺: この辺でまとめとしたいと思います、今いただいたいろいろなアドバイス、ご期待をもとに INPIT、今後 10 年、20 年の戦略を立てて、皆様をご支援できるような INPIT、頼れる INPIT になりたいと思いますので、ぜひとも皆様のご指導、ご支援をよろしくお願いいたします。

妹尾: 20 周年じゃなくて 30 周年のときも呼んでくださいね。

渡辺: 呼ばせていただきたいと思いますので、お約束という事で皆様覚えていただければと思います。妹尾先生、今日はどうもありがとうございました。

妹尾: ありがとうございました。

グローバル知財戦略フォーラム2020 INPIT20周年特別セッション「INPITがつなぐ知財の輪」
2020/02/26(金) 10:10～10:30 会場A B SQUARE

全体テーマ

INPIT20周年特別セッション
「INPITがつなぐ知財の輪」

知財マネジメント3.0へ
「知的創造サイクル」を再考する

2025/02/21
NPO法人産学連携推進機構
妹尾堅一郎
@kameo100@gmail.com

グローバル知財戦略フォーラム2020 INPIT20周年特別セッション「INPITがつなぐ知財の輪」
2020/02/26(金) 10:10～10:30 会場A B SQUARE

(1期) 産業所有権推進・研究開発記念フォーラム

先端知財人財育成

2004年
INPIT
発足記念
講演

2004.12.1
妹尾堅一郎



グローバル知財戦略フォーラム2020 INPIT20周年特別セッション「INPITがつなぐ知財の輪」
2020/02/26(金) 10:10～10:30 会場A B SQUARE

知的創造サイクル
再考

グローバル知財戦略フォーラム2020 INPIT20周年特別セッション「INPITがつなぐ知財の輪」
2020/02/26(金) 10:10～10:30 会場A B SQUARE

知的創造サイクル (再考論点)

- 「事業創造サイクル」の認知、対比(共通点と特徴)、関係化
- 「知的創造サイクル」の誤解(= 曖昧な理解と誤解)
 - 「創造」とは何を指す? (技術/「発明」/知財)
 - 保護と権利化の対象は何か?
 - 創出→保護・権利化の「→」は何か?
「発明発露」/「発明開発」、発明増進計画
 - 保護・権利化→活用の「→」は何か?
 - 「活用」とは何をどうなれば活用したと言える? (権利行使のみ?)
参入遅延=参入障壁と共に、参入促進=参入誘因、それ以外にも

実装の三段階

- ①「技術の商品実装」
- ②「商品の事業実装」
- ③「事業の社会実装」

知財活用は
①だけ
なのか？

© RICE 2021/02/21

9

知的“資源”と
“インテリジェンス”

知的財産
知的資産
無形資産
知的資源

© RICE 2021/02/21

39

知的財産、知的資産、無形資産を超えて、
知的“資源”と“インテリジェンス”へ

- ・財産は守ろうとする
- ・資産は運用しようとする
- ・資源は活用しようとする

☆経営は事業の資源に関心がある・だから・事業資源としての「知」を語る事が、知財の理解促進に効果的

- ・資源：
 - ・昭和「ヒト・モノ・カネ」
 - ・平成「無形資産と有形資産」
 - ・令和「DIME」
- ・「知」と「情報」
 - ・データ、情報(狭義)
 - ・知識、情報(広義)
- ・これらを活用する「インテリジェンス」
 - ・プリコラージョー的(野生思考)
 - ・エンジニアリング的(熟慮思考)

© RICE 2021/02/21

44

ご清聴を感謝いたします

ご質問・ご意見を
お寄せください



© RICE 2021/02/21

12