

知財戦略とIPランドスケープ

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
シニアヴァイスプレジデント
小林 誠 (Makoto Kobayashi)



〈要約〉知財業界の中で、IPランドスケープという言葉に注目が集まっている。しかしながら、その内容については十分に理解されておらず、実務において活用できている企業は少ない。本稿では、IPランドスケープの実体について解説するとともに、海外企業の事例も踏まえながら、知財戦略におけるIPランドスケープの具体的な活用方法について紹介する。

1. はじめに

昨今、知財業界において「IPランドスケープ」という言葉に注目が集まっている。その大きなきっかけの一つは、2017年7月17日に日本経済新聞の朝刊においてIPランドスケープが、以下のように紹介されたことであろう。

「知財分析 経営の中枢に」

「IPランドスケープ (Intellectual Property Landscape = 知財に関する環境と見通し) とは、近年、急速に欧米企業を使い始めた知財分析の手法と、同手法を生かした知財重視の経営戦略のこと」

実際には「近年、急速に」という部分は正確ではなく、従来から多くの欧米企業や外部専門家の間では使用されていた考え方である。したがって、近年それらが「IPランドスケープ」と呼ばれるようになり、その名称が広く認知されるようになったというのが正しい見解である。また、欧米企業だけでなくいくつかの日本企業においても、既に同様の取り組みを実践している企業もある。筆者自身も知財コンサルティングの実務として、図らずも10年以上前から「知財ランドスケープ」「特許ランドスケ-

ープ」といった同様の文言を使用しており、その内容についてもおおそ相違ないものとなっている。

また、IPランドスケープが注目されている背景として、大きく2つの理由が考えられる。1つは、大企業のみならず中小・ベンチャー企業においても既に海外進出を果たしている企業が増加しており、製造機能だけでなく営業機能や研究開発機能を現地に保有していることも珍しくなく、経済のグローバル化による国際競争が激化していること。もう1つは、IT・通信技術の革新によるIoT (Internet of Things) デバイスの普及、クラウドビジネスの台頭、AI (Artificial Intelligence)、ビッグデータ、ロボティクスやスマートファクトリーといった次世代産業の勃興によって、事業的にも技術的にも産業間の敷居が低くなり、複雑な事業環境となっていることから、知財による独占排他権によって1社で特定のビジネスを成立させることが難しくなっていることである。日本企業の知財戦略としては、従来よりモノづくりのための特許戦略が中心を担ってきたが、IPランドスケープを用いた新たな知財戦略への転換が求められている。

小林 誠 (Makoto Kobayashi) デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社 シニアヴァイスプレジデント

東京大学大学院新領域創成科学研究科博士後期課程単位取得後退学。国際特許事務所を経て現職に至り、製造業およびICT業界におけるM&Aファイナンシャルアドバイザーおよび知的財産アドバイザー業務に従事。IAM Strategy 300 (2017年)においてThe World's Leading IP Strategistsの一人に選出される。主な著書に『知財戦略のススメ コモディティ化する時代に競争優位を築く』日経BP社 (共著、2016年) 等がある。K.I.T.虎ノ門大学院 (金沢工業大学大学院) イノベーションマネジメント研究科客員教授。

図1 知財に関する法務、会計、税務、経営的観点に基づく定義の違い

	法務	会計	税務	経営
根拠(例)	■ 知的財産基本法 第2条	■ 国際財務報告基準 (IFRS: International Financial Reporting Standards) 第3号	■ 税源浸食と利益移転 (BEPS: Base Erosion and Profit Shifting) 行動計画 行動8	■ 経済産業省 知的資産 経営ポータル
文言	■ 知的財産	■ 無形資産	■ 無形資産	■ 知的資産
定義	■ 「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの(発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。)、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいう	■ 物理的実体のない (IAS38.4) ■ 非貨幣資産のうち (IAS38.8) ■ 識別可能なもの (IAS38.12) ・ 契約・法的要件として「契約または法律上の権利によって生じる資産」 または、 ・ 分離可能性要件として「分離・分割可能で、売却、譲渡、ライセンスの付与、賞与または交換が可能な資産」	■ 有形資産または金融資産でないもので、商業活動における使用目的で所有または管理することができ、比較可能な独立当事者間の取引ではその使用または移転に際して対価が支払われるような資産	■ 「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるもの ■ 特許やノウハウなどの「知的財産」だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方

出所：筆者作成

本稿では、IPランドスケープに着目し、欧米企業における事例も踏まえながら、具体的な知財戦略とIPランドスケープの活用方法について紹介する。なお、文中の意見に関する部分は私見であることに予めご留意頂きたい。

2. IPランドスケープとは何か？

2.1 IPとは何か？

IPランドスケープの「IP」の指す射程範囲について、最初に明らかにしておく必要がある。IPは前述の通りIntellectual Propertyの略であるが、話し手、受け手により想定する範囲が異なることが多く、様々な場面でミス・コミュニケーションを生む原因となっている。特に知財専門家や製造業における知財担当者は、無意識に「知財≒知的財産権」または「知財≒特許権」を前提に会話してしまうことが多いため、留意が必要である。知財に関して法務、会計、税務、経営的観点に基づき、その定義の違いについて図1に整理した。

いずれの観点においても、やや文言と定義は異なるものの、「知的財産」とは必ずしも「知的財産権」のみを指すものではなく、経営・事業上の資産として広義に捉えられている。IPランドスケープにおける「IP」も、個別の権利を指すものではなく、事業上有益な全ての無形の資産として捉えるべきであろう。

るものの、「知的財産」とは必ずしも「知的財産権」のみを指すものではなく、経営・事業上の資産として広義に捉えられている。IPランドスケープにおける「IP」も、個別の権利を指すものではなく、事業上有益な全ての無形の資産として捉えるべきであろう。

2.2 知財スキル標準2.0におけるIPランドスケープの位置付け

日本でIPランドスケープについて具体的に紹介されたのは、2017年4月に特許庁から公表された「知財人材スキル標準 (version 2.0)¹」が最初であろう。知財人材スキル標準 (以下、「知財スキル標準」) は、約10年前に「企業における知的財産の創造・保護・活用に関する諸機能の発揮に必要とされる個人の知的財産に関する実務能力を明確化・体系化した指標であり、知財人材育成に有用な「ものさし」を提供しようとするもの」として策定されたものである。今般、特許庁で平成28年度に「企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した知財人材ス

1 https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyو_chizai/chizai_skill_ver_2_0.htm

キル標準のあり方に関する調査研究」が実施され、知財スキル標準 version 2.0として改訂に至り、初めてIPランドスケープという文言が登場した。過去10年の環境変化に伴い、知財人材に求められる役割の大きな見直しが必要とされることから、「戦略スキル」における従来の枠組みを変えて下記の4つに整理されており、そのひとつがIPランドスケープとなっている。

- A. IPランドスケープ
- B. 知財ポートフォリオ・マネジメント
- C. オープン&クローズ戦略
- D. 組織デザイン

IPランドスケープの業務サマリとしては、「マクロ経営・経済環境を踏まえた将来展望の提示、個別技術・特許等の動向把握」とされており、具体的な内容として以下が例示されている。

- ✓知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析
- ✓企業、技術ごとの知財マップおよび市場ポジションの把握
- ✓個別技術・特許の動向把握（例：業界に大きく影響を与えうる先端的な技術の動向把握と動向に基づいた自社の研究開発戦略に対する提言等）
- ✓自社および競合の状況、技術・知財のライフサイクルを勘案した特許、意匠、商標、ノウハウ管理を含めた、特許戦略だけに留まらない知財ミックスパッケージの提案（例：ある製品に対する市場でのポジションの提示、およびポジションを踏まえた出願およびライセンス戦略の提示等）
- ✓知財デューデリジェンス
- ✓潜在顧客の探索を実施し、自社の将来的な市場ポジションを提示する

また当該調査研究における企業への知財部門の主要な業務のヒアリング結果として、IPランドスケープに関し、以下のようなコメントが記載されている。

① Dyson

「IPの専門家としてのインプットの1つにIPランドスケープの提示がある。これは市場にどのようなプレイヤーが存在しポジションを確保しているのかといった情報を含む。また、新技術について特に注

目するものには特定の特許を3~6ヶ月くらい集中して特定の領域をウォッチするようなこともある。IPランドスケープはマクロとミクロの双方で描く必要がある。」

② Glaxo Smith Kline

「内部のR&Dではかなり早い段階でIPのサポートを行っている。IPが他社の権利を侵害していないか、権利保護はなされるか、また市場に出した場合に利益が得られるか、といった事を行う。知財のランドスケープを示すことが重要である。技術的な保護ができるか、だけではなく、投資の回収が可能かをIPの視点から考える必要がある。」

③ Company B（※匿名）

「ライセンスを含めた事業開発戦略を考えることが重要である。知財部門と事業部門が統合される必要がある。B社の事業開発部門では外部のIPランドスケープ分析のアウトソーシングを行っているが、それでも多くの分析業務は、知財部門に依存している。」

④ Ratner-Prestia (IP law firm)

「知財部門の重要な業務にIPランドスケープがある。これは、特許や知財のマップだけではなく、事業化のタイミングやプロセスを同時に含む。」

2.3 パテントマップとIPランドスケープの違い

IPランドスケープは知財スキル標準の中で、「パテントマップとは異なり、自社、競合他社、市場の研究開発、経営戦略等の動向および個別特許等の技術情報を含み、自社の市場ポジションについて現状の俯瞰、将来の展望等を示すものである」と定義されている。IPランドスケープの内容に踏み込む前段として、まず従来のパテントマップとIPランドスケープの違いについて整理しておく。

パテントマップとは、膨大な特許情報の中から利用目的に応じて出願動向分析や競合動向分析を実施し、加工・整理することでマップに落とし込んで可視化する分析手法である。パテントマップの活用方法としては、対象となる技術領域の全体の動向を俯瞰し、自社のポジションを明らかにすることで、新

図2 パテントマップとIPランドスケープの違い

	パテントマップ	IPランドスケープ
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 特許権による事業保護 ■ 「特許」戦略立案 	<ul style="list-style-type: none"> ■ イノベーションによる事業拡大 ■ 「事業」戦略立案
概要	<ul style="list-style-type: none"> ■ 先行技術調査 ■ 自社の弱み回避の「消極型」 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業環境分析 ■ 自社の強みを活かす「積極型」
活用場面	<ul style="list-style-type: none"> ■ 特許性調査(出願前、審査請求前) ■ 無効調査(異議資料、情報提供資料) ■ 侵害調査(侵害防止、侵害予防、クリアランス、FTO等) ■ 動向調査(特許、技術) ■ SDI調査(モニタリング、ウォッチング) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規事業開発、新規用途開発検討 ■ 事業戦略上のオープン&クローズ検討 ■ マーケティング戦略上の知財ミックス検討 ■ サプライヤー・カスタマー候補探索 ■ M&A・アライアンス候補探索 ■ 知財デューデリジェンス、知財価値評価
提供先	<ul style="list-style-type: none"> ■ 知的財産部門内 ■ R&D部門 ■ 事業部 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規事業開発部門 ■ 経営企画部門 ■ 経営層
情報源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 特許・技術情報 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 知財情報(特・実・意・商、著作権、営業秘密等を含む) ■ マーケット情報
時制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 過去～現在 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現在～未来

(出所) 杉光一成「IPランドスケープとは何か～欧米の先進企業で広がる知財データを活用した最新の経営戦略・事業戦略策定の支援手法について」K.I.T.虎ノ門大学院・公開講座資料(2017年)を参考に筆者改変

規研究開発や技術導入に際しての投資の方向性、特許ポートフォリオの構築や特許出願の方向性について意思決定の参考とすることなどがある。これは基礎となる情報源が特許情報に限られるものの、ビッグデータ解析のアプローチに近いものである。先行技術調査のように、出願する発明が新規性や進歩性等の特許要件を満たしているかを確認するために、膨大な技術情報を調査し目的となる先行技術を探し出すことが目的ではない。

他方、IPランドスケープは法律用語ではなく、実務上で使用されるようになった用語であり概念であることから明確な定義は定められていないが、「経営戦略・事業戦略を成功に導き、企業価値を向上させることを目的として、知財情報のみならず、政治的、経済的、社会的、技術的な動向も踏まえて市場環境分析を統合的・多角的に実施し、マーケティング視点でのインサイトを得て、事業環境の将来見通しや、想定される自社・他社のポジション等を示し、経営層に対して具体的な知財戦略オプションを経営の意思決定ができるレベルで事業戦略に具体的な知財戦略を組み込んでいくこと」と説明できる。

以上のように、パテントマップとIPランドスケープは全く異なるものであり、単純に比較するのは難しいが、あえて整理するのであれば下記のように位置付けられる。

端的にいえば、パテントマップとは、「現状における事業保護のための特許戦略立案を目的として、特許・技術情報にのみ基づいて先行技術を調査し、知財・R&D・事業部門に対して情報提供するもの」であり、IPランドスケープとは、「将来を見据えたイノベーションによる事業拡大のための事業戦略立案を目的として、知財情報とマーケット情報を用いて事業環境を分析し、新規事業開発・経営企画・経営層に対して戦略提案するもの」とあるといえる。

3. IPランドスケープの活用事例

IPランドスケープの活用場面は、前項2.2の知財スキル標準2.0におけるIPランドスケープの位置付けにおいて紹介した通り、多岐にわたる。本項では、網羅的ではないがIPランドスケープの代表的な活用方法について紹介する。

3.1 オープン&クローズ戦略 (Googleの事例)

Googleはビッグデータ解析に基づく広告収入で利益を上げるというビジネスモデルにおいて、オープン領域とクローズ領域をしっかりと使い分けることで、市場の拡大とシェアの向上を同時に実現している。Googleのクローズ領域は検索エンジンおよびAndroidに代表されるプラットフォームから獲得できる膨大なビッグデータであり、オープン領域はその他全ての知財である。オープン&クローズ戦略についての詳述は避けるが、オープン領域は市場規模拡大を目的とした「協調領域」であり、クローズ領域は市場シェア向上を目的とした「競争領域」といえる。なお、ここでのオープン・クローズは、必ずしも特許実務上のオープン（特許出願＝公開）・クローズ（権利化せずにノウハウ管理＝秘匿）という意味ではない。特許出願の有無によらず、あくまでも事業戦略上のオープン（技術公開、他社に実施許諾）・クローズ（参入障壁、自社で独占実施）であるという点に留意されたい。

Googleは複雑化・重層化する事業環境および技術動向を見据えて、1社が単独で事業領域の全てをカバーしていくことは困難になると判断し、知財を活用したオープン・イノベーションやエコシステムの構築により、開発の促進や事業リスク・知財リスクの低減を図っているものと考えられる。ここでは、事業環境を踏まえた知財戦略の好例として、Googleが知財をどのように獲得し、どのように活用しているかを紹介する。

(1) 背景

Googleは2007年にオープンソースのスマートフォンOS「Android」を発表して以降、スマートフォン製造事業者へAndroid OSを無償提供することで、エコシステムを構築し、市場を拡大する活動を行ってきた。このようなオープンソースのOSは侵害立証が比較的容易であり、GoogleおよびAndroid OSを用いたスマートフォン製造事業者は、そもそも高い知財リスクを有していたと考えられる。

また、市場環境としてもスマートフォンの普及に

伴い、米国における特許侵害訴訟の増加や、スマートフォン関連の特許侵害訴訟の高額賠償化、さらに特許不実施主体（NPE：Non-Practicing Entity）による特許侵害訴訟の増加などが重なった時期でもあった。

当時Googleは競合他社と比較して保有する特許権も少なく、極めて大きな知財リスクを抱えていたと考えられる。

(2) 特許出願戦略

Googleの自身での研究開発による発明の特許出願（以下、自前出願）の件数の推移に着目すると、2010年から2011年頃において、自前出願を急増させている。具体的には、Googleの2010年の自前出願は647件であったが、2011年は1,750件と約2.7倍に増加している。自前出願を急増させた方法論としては、以下の3点が挙げられる。

① 研究開発人材の拡充

Googleは、競合他社から多くの優秀な研究者やエンジニアをヘッドハントし、研究開発人材を確保するとともに、これまで特許出願をしてこなかった内容の発明や、ノウハウ管理されていた発明についても、積極的に出願する方針になったものと推定される。

② 分割・継続出願の活用

現状で特許庁に係属中であった出願を意図的に分割・継続出願を実施して、2010年には224件だった分割・継続出願を、2011年には735件と約3.3倍に急増させている。

③ 自前出願の内容の変化

Googleの2011年以降の出願技術としては、本業である広告や電子商取引などのサービス関連特許よりもソフトウェア関連の特許が多く、特に個別のアプリケーションの稼働環境の管理等を行うミドルウェア関連特許の増加により出願件数が急増している。

(3) 特許調達戦略

GoogleはAndroid事業により生じた知財リスクに迅速に対応するため、自前出願だけでなく、外部からの特許調達を実施している。

① 特許購入

Googleは2011年にIBM等から合計2,000件超の特許を購入しており、その技術内容には、検索エンジンに関する特許だけでなく、音声認識やタッチ制御などのスマートフォン関連のソフトウェア特許が含まれている。購入金額は明らかにされていないものの、相当な金額であったことが推測される。

② 企業買収

Googleは特許の購入だけでなく、特許を保有している企業を買収することによる外部調達を行っている。例えば、2011年8月に特許を大量に保有するMotorola Mobilityの買収を発表し、この買収が完了した後、2014年1月には特許のみをGoogleに残してMotorola MobilityをLenovoに事業売却している。買収当時Motorola Mobilityが保有していた特許は約2万4,500件で、登録特許が約1万8,000件、出願中が約6,500件という内訳であった。Motorola Mobilityの買収金額124億ドルのうち、会計処理としての取得価格の配分（PPA：Purchase Price Allocation）によると、特許および技術に対する金額は55億ドルであると公表されている²。つまり、買収金額の約45%が、特許および技術の価値として評価されている。獲得した技術としては通信関連特許が中心であり、スマートフォンの通信規格である3G、LTEに関連する特許も数多く含まれていた。

(4) 特許活用戦略

Googleは、Android事業により生じた知財リスクに対応するために、自前出願や外部からの特許獲得により特許ポートフォリオを強化しているが、同社はこれらの特許による自社の事業自由度の確保だけでなく、知財を活用したエコシステム構築を行っている。

① 包括クロスライセンスの推進

Googleは特許ポートフォリオの拡大により、他社と包括クロスライセンス契約を行う準備を進め、2014年以降、Samsung、LG、Cisco、SAPなどの複数の企業に対し、包括クロスライセンス契約の締結を行っている。もしGoogleが以前のように、ほ

とんど特許を保有していない状態のままであったならば、このような包括クロスライセンスは締結できないか、もしくは有償ライセンスとなっていたであろう。

② オープン・イノベーションの推進

Googleは獲得した大量の特許を用いて、包括クロスライセンスを締結するだけでなく、オープン・ソース・ソフトウェア（OSS：Open-source software）団体への参加や、オープンアライアンス団体の設立により、エコシステムによるオープン・イノベーションの実現と、知財リスクの低減を同時に実現している。

例えば、GoogleはOSS「WebM」関連の特許に関するWebM Community、LTE技術に関するVia Licensing、Linuxの保護を目的としたOpen Invention Networkなどへ参加している。また、Android OSをオープンソースとして全てを無償で公開し、開発を推進させるためにOpen Handset Alliance（OHA）を、Googleと4自動車メーカー、およびNVIDIAを加えた6社により、自動車へのAndroidプラットフォーム統合を目指してOpen Automotive Alliance（OAA）を、Googleと他6社により次世代動画フォーマットを開発するためにAlliance for Open MediaをGoogle主導によるオープンアライアンス団体として設立し、いずれもメンバーに対しては無償で通常実施権を許諾している。

③ エコシステムの構築

AppleとAndroidスマートフォン事業者のひとつであるHTCの特許侵害訴訟に関して、GoogleはMotorola MobilityやPalmなどの外部から獲得した特許9件をHTCに譲渡し、実質的に本件訴訟を背後から支援した。HTCは当該特許を用いてAppleへの反訴を行い、結果として和解へと至っている。Googleのこの行動は、エコシステムの一員であるHTCをエコシステムの外側に位置するAppleの攻撃から保護するための動きであると考えられる。

2 Google, Form 10-Q Q1, 2014

3.2 知財ミックス戦略 (Appleの事例)

Appleは、デザインを重視した事業戦略を採っており、デバイスやアイコン、インターフェースだけではなく、製品パッケージ、周辺機器、アクセサリ、さらには店舗外観やパソコン端末の起動音に至るまで、製品・サービスに関してあらゆる角度から権利化している。また、例えば、iPhoneやiPadなどに使用されるアイコンなどは、同じ図形(絵)の表現に対して、Design Patent(意匠権)とTrademarks(商標権)の両方で二重の権利化をしているケースがある。一つの対象物について二重に権利化することで、片方の権利が登録されなかったり失効したりしても、もう一方の権利で保護できる可能性を保つことができる。さらに、Utility Patents(特許権)およびTrade Dress(「製品等の全体的なイメージ」「製品自体のデザイン」「ビジネス全体のイメージ」にかかる商標権)などの権利を複合的に権利化することによって、多角的・重層的な保護を実現している。

ここでは、知財の複合的活用(いわゆる知財ミックス)戦略と、デザインを重視した結果、高い価値を創出した好例として、AppleとSamsungによる知財侵害訴訟事例を紹介する。

(1) 背景

AppleとSamsungは2011年以降、世界各地でスマートフォンに関する知財訴訟合戦を行っていた経緯があり、2012年には50以上の件数となっていた。しかしながら、双方で莫大なコストが発生する消耗戦をやめて事業に注力することを目的として、2014年8月6日には、米国を除いた9カ国において行われていた訴訟を全て取り下げることに合意し、この争いにはほぼ終止符が打たれた。

(2) Apple v. Samsungの知財訴訟事例³

2012年8月24日、米国カリフォルニア州北部地区連邦地方裁判所サンノゼの陪審は、Appleの損害を約10億5,000万ドルと認定⁴し、Samsungへ賠償金額の支

払を命じている。スマートフォンやタブレット端末のタッチ画面の操作性・デザインなどについて、SamsungによるAppleへの特許侵害があったと陪審により評決されたことによるものである。一方でSamsung側が訴えていたAppleによるSamsungへの特許侵害については全て棄却されている。本件により侵害が認められたAppleの権利は、Utility PatentとしてUS7,469,381、US7,844,915、US7,864,163、Design PatentとしてUSD604,305、USD593,087、USD618,677、およびTrade dressの希釈としてReg. No. 3,470,983となっている。

本件訴訟には、賠償金額の算定方法が大きく3パターンあった。

- ① Utility Patentsのみを侵害した製品
 - 賠償金額は1台当たりのロイヤルティ・ベース(Appleのロイヤルティ)の50%
 - ② Design PatentsまたはTrade Dressを侵害した製品
 - 賠償金額はSamsungが当該製品の販売で得られた利益の40%
 - ③ Utility Patents、Design PatentsおよびTrade Dressの3種類の権利を侵害した製品
 - 賠償金額はAppleの逸失利益の全てに加えてSamsungが当該製品の販売で得られた利益の40%
- 本件評決においては、Samsungが保有する侵害品、28製品ごとに賠償金額が算定された。当然ながら製品ごとの売上高が異なるため一概に比較はできないが、Utility Patentsのみの侵害の場合、1製品当たり約848万ドル、Design PatentsまたはTrade Dressに侵害がある場合には、1製品当たり少なくとも約4,672万ドルを超える賠償金額となり、Utility Patentsのみの場合に比べて約5.5倍となっている。まさにAppleのデザインの価値が高く評価された一つの事例であるといえる。

一部の報道によれば、AppleとSamsungの「特許」戦争と表現されることがあるが、これは正しくない。なぜならば、意匠権、商標権も含めた知的財

³ Apple Inc. v. Samsung Electronics Co., Ltd., No. 11-1846 : Amended Jury Verdict

⁴ 2013年3月1日、同地裁のルーシー・H・コー判事は、2012年8月の評決で陪審員がSamsungに命じた10億5,000万ドルの賠償金額のうち40%以上(4億5,051万4,650ドル)を見直し、損害賠償についての新たな審理を行うことを命じている。本件地裁判決においては、最終的に9億3,000万ドルの侵害が認定された。

図3 侵害パターンによる賠償金額の違い

侵害パターン	Utility Patents	Design Patents	Trade Dress	侵害製品の機種数	賠償金額 (US\$)	%	賠償金額の計算根拠	1製品当たりの賠償金額 (US\$)
Utility Patents侵害のみ	○	×	×	8	67,880,583	6.5%	アップルのロイヤルティの50%	8,485,073
Design Patentsまたは Trade Dress侵害	×	○	○	3	154,602,692	14.7%	サムソンの利益の40%	51,534,231
Utility Patents + Design Patents侵害	○	○	×	10	467,258,851	44.5%	サムソンの利益の40%	46,725,885
Utility Patents + Trade Dress侵害	○	×	○	0	0	0.0%	-	0
Utility Patents + Design Patents + Trade Dress侵害	○	○	○	5	359,681,416	34.3%	アップルの逸失利益の100% + サムソンの利益の40%	71,936,283
侵害無し	×	×	×	2	0	0.0%	-	0
合計				28	1,049,423,542	100.0%		

(出所) 各種資料^{5, 6}から筆者作成

産権の複合的な訴訟内容となっており、必ずしも特許権に代表される技術的な側面だけが取り上げられているわけではないからである。

なお、詳述は避けるが、当該訴訟は連邦巡回控訴裁判所 (CAFC: Court of Appeals for the Federal Circuit) に控訴されたが決着がつかず、最高裁判所まで上告され、2016年12月6日にCAFCへの差し戻し判決⁷がなされている。米国最高裁で意匠事案が扱われたのは約120年ぶりとのことで、多くの耳目を集めた。結論としては、Samsungの主張が認められ、CAFCへ差し戻しとなっている。内容としては、損害額の算定は、Design Patentに関して製品全体でなく部品に基づいてもよいと判断され、Samsungの支払う5億4,800万ドルの損害賠償額のうち、Design Patent分の3億9,900万ドルの賠償額が見直されることになる。

3.3 新規事業開発

新規事業を検討する上での一つのアプローチとして、IPランドスケープを用いた技術起点による応用・用途展開を分析する手法がある。例えば自社が保有する特許を起点として、特許の引用・被引用の関係に基づく技術的関係性から、他の製品や他の事

業領域への転用ができないかを検討する方法である。引用・被引用情報は、審査官による客観的判断による事実として、技術的関連性を把握することができ、異分野における技術開発ニーズや、具体的な用途について検討することができる。言い換えれば、第三者視点での客観的事実に基づき、固定観念の枠を取り外して、新規事業を検討する方法といえる。

具体的な分析は、特定の特許を中心に引用特許が広がっていくイメージとなるが、実際には直接的な引用 (一次引用) においては、技術領域が近いケースが多いため、間接的な引用 (二次引用) 情報まで広げて分析対象とすることで、新たな用途が検出される可能性が高くなる。また、抽出された引用特許から具体的な製品・事業分野に応用できるのかを技術的に検討するとともに、市場動向や市場ニーズ、参入プレイヤー等のマーケティング情報も踏まえて、事業化の可能性を検討していく必要がある。実際に半導体に関する特許を起点として被引用分析を実施した結果、スマートテキスタイルなどの繊維への応用展開や、医療器具やインプラントの材料としての応用展開などが抽出されるなど、当初想定すらしていなかった分野における具体的な応用例が検出された事例がある。

5 Dr. Stuart Graham, Chief Economist, USPTO “Designs in the US and Globally” Patent Statistics for Decision Makers, Paris - 28 November 2012

6 Apple Inc. v. Samsung Electronics Co., Ltd., No. 11-1846 : Amended Jury Verdict (Aug. 24, 2012) および Order Re : Damages (Mar. 1, 2013)

7 Supreme Court of the United States, No. 15-777, December 6, 2016

新規事業という観点からは、個人的にIPランドスケープをイノベーション・マネジメントの一手法として捉えている。従来型の知財マネジメントとして、研究開発活動に基づく創造・保護・活用という知的創造サイクルを回すだけではなく、社会・顧客の課題解決につながる革新的な手法（技術・アイデア）によって、これまでにない新たな価値（製品・サービス）を創造し、社会・顧客への普及・浸透を通じて、ビジネス上の利益・対価（キャッシュ）を獲得する一連のイノベーション・マネジメントの一環として知財活動を実施すべきである。

特に日本においては、イノベーションが技術革新と翻訳されてきたこともあり、イノベーションとは、研究開発活動による画期的な発明を指すイメージが浸透してしまっているが、この認識は誤りである。既存の技術やアイデアであっても、その用途展開や組み合わせ、または製品・サービスの意味を変えることなどによっても、新たなイノベーションを創出することができる。

3.4 M & A・アライアンス検討

M & Aの検討においては、初期的な検討段階として買収対象候補企業の抽出がなされる。また必ずしもM & Aに限った話ではなく、資本提携や事業提携、技術提携を含む、広い意味でのアライアンス候補先企業の選定においても同様である。いわゆるロングリスト作成やショートリスト作成と呼ばれるものであるが、多くの場合、企業データベースを用いて産業分類や事業概要から買収対象候補企業を抽出し、売上・利益などの財務基準、製品・地域などの事業基準などから買収目的に適う企業を絞り込んでいく。しかしながら、この場合、およそ目的に適う企業が抽出される確率は低いことが多い。なぜならば、そもそも企業データベース自体が完全なものではないため抜け漏れがあり、かつ買収対象候補企業が具体的にどのような知財を有しており、どのような事業競争力があるのかを具体的に検討できないためである。

これらの課題を解決するため、知財情報は有益である。例えば、企業データベースに登録されないよ

うなスタートアップのベンチャー企業であっても、何がしかの特許出願を行っていれば、特許データベースからその存在と技術内容を確認することができる。多くの技術ベンチャーにおいては、特許出願をしている可能性が高く、特許出願さえしていれば出願から公開までの18ヵ月という未公開期間があるものの、グローバルに買収対象候補企業を抽出することができるというメリットがある。また、特許情報からその技術力や研究開発の方向性を推察することができ、買収対象候補企業の将来性までも見通す重要なヒントとなる。さらに、技術内容を確認できるということは、自社の成長戦略や買収目的と合致するのか、知財面も含め自社の保有する経営資源と組み合わせるとどのような事業展開が想定されるかを、具体的に検討することができることになる。

したがって、買収対象候補企業のリストアップにおいても、抽出された企業の絞り込みにおいても知財情報は有効に活用することができる。

3.5 知財デューデリジェンス

近年、対象会社の技術等に代表される知的財産の取得を主たる目的としたM & Aが増加している。業界再編につながるような大型案件やクロスボーダー案件においては、特に知的財産についての詳細な調査が実施され、契約交渉においても焦点の一つとなることも多い。また、ベンチャー企業や中小の製造業を対象としたM & Aでは、知的財産がほぼ唯一の重要資産となり、その内容に大きな関心をもたれることも多い。これらの企業においては、知的財産が企業価値の源泉であり、会社そのものよりも知的財産の取得がM & Aの真の目的である場合さえある。M & A等による知的財産の外部調達時には、どのようなデューデリジェンスを実施し、獲得した知的財産を事業戦略上どのように位置付け活用していくか、について詳細な検討をしていく必要がある。

知財デューデリジェンスの主な目的としては、以下の3点が挙げられる。

- ① 対象会社の保有する知的財産（技術、デザイン、ブランド、コンテンツ、営業秘密等）について、事業・法務・財務・税務的側面から精査し、

知的財産に関するリスクを抽出し、契約交渉の材料および統合フェーズでの留意点を検出する

② 特に知的財産が競争上重要となる事業において、譲渡対象となる知的財産を特定し、事業に対する貢献度を分析することで、競争優位の源泉を洗い出し、事業計画への影響を検討する

③ 譲渡対象となる知的財産を獲得することにより、自社が買収前に検討していた事業戦略仮説が実現できるか否かを検討し、投資の意思決定の参考となる情報を取りまとめる

従来の知財デューデリジェンスにおいては、対象会社の保有する知的財産権について、権利の帰属や法的安定性、侵害訴訟の有無、ライセンス契約の内容等について精査する側面が強かったが、現在では、事業に対してどのように知的財産が活用されており、買収によってどのようなシナジーを創出し、新たなビジネスを展開できるかという観点で実施されるよう変化してきている。このとき、個別の知財に拘泥せず俯瞰的に捉えるとともに、対象企業の戦略や経営情報、外部環境におけるマーケティング情報を踏まえて、買収後（統合後）を見据えた事業戦略や知財戦略を検討することが重要である。これはまさにIPランドスケープと同義であるといえる。

4. おわりに

知財担当組織に求められる期待役割が大きく変化してきており、従来の、より強くより広い権利を取得するという権利化業務だけではなく、事業戦略という視点から知財戦略を構築・実行し、事業競争力を向上させることなども期待されるようになっていく。知財専門家や知財担当者としては、考えるべきこと、やるべきことが幾何級数的に増加し、実務的な困難が生じることは明白であるが、より活躍が期待されていることの裏返しであり、筆者はこれからが知財戦略の本当に面白い時代になると確信している。

本稿においては、知財戦略とIPランドスケープについて言及してきた。当たり前のように感じた方も多いかと思うが、当たり前なことほど難しく、意外と実行できていない企業が多いのも現実である。

また、IPランドスケープを実践するために必要な情報は、知財からの視点に立てば、「知財情報と非知財情報」であるといえるが、筆者はこの考え方自体を転換すべきであると考えている。なぜならば、経営という視点に立ったとき、全ての情報は事業戦略を構築するための材料であり、知財情報はその一つでしかないからである。もちろん、競合優位性を築くという意味で、知財は極めて重要な経営資源・経営資産であることは紛れもない事実である。しかしながら、「知財」と「非知財」という分類を実施した時点で、知財目線から脱却できていない現実を自ら証明してしまっているようなものである。知財情報を取りまとめて経営層に戦略提案するというのではなく、事業戦略の観点から知財的に何をすべきかを検討していくことが重要である。同時に、経営陣も知財リテラシーを向上させ、自らの事業戦略に知財戦略を組み込んでいく必要がある。

繰り返しとなるが、IPランドスケープとは決して従来のパテントマップの焼き直しではない。一方で、IPランドスケープは、明確な定義が定められていないため「分かり難い」という指摘を受けることが多い。しかしながら、AI然り、IoT然りで、新しい用語や概念には、必ずしも明確な定義があるわけではなく、多くの人々が一定の共通認識の下、標準的に使用しているに過ぎない。IPランドスケープについても、臆げながらもその定義や実体に輪郭と目鼻がつくようになったことは喜ばしい事であり、今後さらに多くの方に議論される中で、より具現化され事業戦略に浸透し、活用されていくことを期待している。

最後に、IPランドスケープを知識やスキルと捉えて習得に躍起になる方が急増した一方で、IPランドスケープを「いかに上手くビジネスに活用するか」についてはいまだに関心が薄い方が多い。ビジネスにおいては、知識とスキルを成果につなげることが重要であり、IPランドスケープの本質もそこにある。本稿がIPランドスケープを活用しながら、改めて知財戦略を見直すきっかけとなり、日本企業のグローバルでの競争力強化の一助となれば幸いである。