

## 第2章 企業と大学の特許戦略の相違

わが国における大学知的財産活動はまだ始まったばかりであり、その戦略はまだ試行錯誤の段階ではあるが、企業の知的財産活動は長い歴史と蓄積があるとともに、近年各企業とも経営に及ぼす知的財産権の影響が大きくなり、知的財産活動にますます力を入れるようになってきている。大学の知的財産戦略を考えるときには、先ず企業の知的財産活動について知り、それを参考にすることは、経験豊富な企業知的財産を学ぶという意味においても、また大学知的財産の顧客、交渉相手が企業であるという点からも重要である。

### 2. 1 企業の知的財産の目的と大学の知的財産の目的

当然のことながら大学と企業の知的財産の目的は異なる。

先ず「企業の知的財産の目的」としては次のような項目が考えられる。

- 売上、利益を上げる
- 製品を独占、競合製品より性能を良くする
- 規格戦争を有利に進める
- 競合相手の特許を使う（クロスライセンス）
- 相手が特許を取るのを防ぐ（防衛特許）
- 競合相手からロイヤリティを取り、競争優位に立つ
- ロイヤリティで稼ぐ（製造会社としては本来の目的ではない）

それに対し「大学の知的財産」の目的としてはいろいろ議論がなされているところであるが、われわれ電気通信大学知的財産本部としては次のようなことを考え、具体的な方策を検討している。

- ライセンス収入による外部資金確保
- 知的財産を絡めて共同研究・受託研究を増やし外部資金獲得
- 知的財産で保護することによる技術移転価値の増加・促進
- 研究の活性化、ターゲットの明確化（産業界に役立つ研究）
- （創造性教育、知的財産教育）

ここで最後の（創造性教育、知的財産教育）は、それ自体が大学の知的財産の目的ではないが、大学知的財産本部が果たすべき役割、あるいは果たすことができる役割として挙げた。

## 2. 2 企業と大学における特許活用

### 2. 2. 1 企業における特許の主要な活用方法

#### ①競合企業の参入阻止

特許の本質である独占権を行使し、製品を独占販売することによって、大きな利益を上げようという活用方法である。この活用方法は医薬業界では通常行われているが、電機業界ではあまり使われていない。その理由は一つの製品に多数の特許権が存在し、一社だけで完全に製品の独占を図ることが困難であるということと、一社で全世界の供給を賄うことが困難という理由による。

#### ②ライセンスによる特許実施料取得

特許を他社に実施許諾し特許実施料を取得することにより利益を得るという活用方法である。この場合、他社でその特許を実施した製品の売上げが多ければ多いほど、多額の収入を得ることができる。特にこの特許料収入の場合、得るための費用は特許化の費用と契約交渉にかかる費用程度で、実質的には受取った実施料は即利益になるという特徴がある。最近各社ともこの実施料収支を重要視する動きがあるが、実施料収支の黒字が大きければ大きいほどよいかは疑問である。すなわち、実施料の支出は他社の特許を使用することによって支払う実施料であるが、これは売上げが大きければそれに比例して支払額も増加する。売上げが大きいということは事業がうまくいっているということであり、必ずしも特許実施料の支払い額が多いことは悪いことではない。逆に製品が売れなければ、支払い実施料は減少し、特許料収支は黒になるということもある。ちなみに事業を撤退した場合、それに関する所有特許で多くの特許実施料を得ることができる。

#### ③クロスライセンス

クロスライセンスとは、互いに特許をライセンスし合うことであり、個別特許のクロスライセンスと包括クロスライセンスの二種類がある。

個別クロスライセンスは互いに特許を特定してライセンスしあうものであり、包括クロスライセンスは、特許は特定せず、技術分野を特定して、その分野に属する互いの特許をライセンスしあうものや、何も特定せず、所有している特許を互いにすべてライセンスしあうものなどがある。個別クロスライセンスは、相手の特許のライセンスを受ける場合に、自社の特許を相手にライセンスすることによって実施料を低減させたり、実施料をゼロにする場合に行われる。ある事業分野に新規に参入する場合には、すでに他の企業によってその分野の重要特許が取得されていることが多い。このような場合、自社特許を相手に使わせることによって比較的安い特許実施料支払いでその分野に参入することができる。ただし、相手企業が必要とする特許を有していることが条件であり、そのような意味で他社が実施する、あるいはしたくなる特許を取得することが必要である。

一方、互いに多数の特許を所有しており、同様の事業を行っている企業間では包括クロスライセンスが締結されることが多い。この場合には、互いの特許力を全体で評価しあい、その特許力に差がある場合には特許力の低い企業がその差に相当する金額を支払うことに

よって特許力のアンバランスを解決している。従ってもし特許力が同等と評価されたら、互いに無償で相手の特許を使用することができることになる。この契約を締結することによって、互いに相手の特許を気にすることなく事業を行うことが出来るというメリットがある。しかしながら、契約期間満了に備えて、絶えず自社特許力の向上に努めなければならないことは当然である。

#### ④他社からの特許攻勢に対する抑止力

これは特許を所有していて、他社から特許で攻撃された場合に、自社特許で反撃することによって事業の安全を守るという活用方法である。消極的な活用方法ではあるが、場合によっては相手から実施料を取得することも出来る。

更に有効な特許を多数持っていることがわかれば他社からの特許攻勢も少なくなる。これが特許の抑止力である。ただしこの抑止力を働かせるためには、有力特許を出来るだけ多く保有していることが重要である。

#### ⑤その他の活用法

以上が特許の本質的な活用法であるが、それ以外に特許を所有することによる企業イメージの向上、特許を宣伝に利用することによる営業上の販売促進効果、発明者に対する表彰や補償金の支払いによる技術者のモラル向上など種々の効果を有している。

### 2. 2. 2 大学における特許の主要な活用方法

企業にとって特許は事業戦略の武器として上記のような種々の活用戦略をとっている。一方大学は自分では事業をしないので独占権の行使はなく、またクロスライセンスもないし他社への抑止力としての活用もない。

大学にとっての特許の活用としては、企業にライセンスし、実施料収入を得るということが主要な活用方法となる。

大学の使命として、教育と研究、そして社会貢献が言われており、特許のライセンス収入は大学の研究者にとっての研究資金にもなり、また研究のインセンティブにもなる。そして研究成果としての特許を企業にライセンスすることにより、大学の成果を社会に還元することができ、社会貢献になる。

## 2. 3 企業と大学の発明の評価

特許活動において発明の評価は非常に重要である。発明の発生から権利の消滅まで、いろいろな時点において取扱上の決定をしなければならず、そのために発明の評価が必要になる。最初は発明を特許出願すべきかどうかの決定であり、大学の場合には権利を大学が承継するかどうかの決定になる。それ以後、外国出願するかどうか、審査請求するかどうか、拒絶査定された時に審判請求するかどうか、登録された場合に権利を維持するか、放棄するかどうかなど、それぞれの時点での決定に発明の評価が必要になる。

### 2. 3. 1 評価項目

発明を評価する場合、評価の時点や評価結果の使用目的によって、どの項目をどの程度重視するかが決まり、また評価項目も多数有るが、以下の項目が重要と考える。

#### ①特許性（新規性、進歩性、産業上利用可能性）

出願要否の決定の際の重要項目である。しかし特許出願するかどうかの決定においては特許性があるか否かが重要で、程度はあまり重要ではない。すなわち、当たり前に近い特許ほど良い特許という例も多い。

但し、権利行使をする際に、無効にされる危険性が少ないということで、発明の評価としては、特許性の程度が高いということは意味がある。

#### ②実施の可能性（自社実施可能性・他社実施可能性）

出願要否の決定での重要判断項目である。

自社実施可能性については、特許を独占実施して、他社製品との差異をつけ事業を有利に展開していこうという戦略の企業（医薬、化学企業に多い）にとっては非常に重要な項目と思う。

特許を他社にライセンスしてライセンス収入を得たり、クロスライセンスにより、事業の自由度を増したり、他社特許使用による実施料支払いを減少していくという戦略をとる企業（電機、機械企業に多い）にとっては、自社実施可能性よりも他社実施可能性の方が重要であるが、特に特許の出願時において、他社実施の可能性の判断は難しい。その場合、自社実施の可能性の高い発明は他社実施可能性も高いという意味で、これらの企業にとっても、自社実施予定も重要な評価項目である。

#### ③発明の価値（発明の効果・発明の適用範囲の広さ）

特許としての価値評価と発明それ自身の価値評価とは、若干相違する。

特許の価値は独占権の行使あるいはその権利のもとにライセンス活動を行う際に、いかに大きな利益を得られるかということだと思う。

発明の適用範囲が広く、効果も大きい発明は発明の価値は高い。また、このような発明は、当然自社及び他社実施可能性も高いので、特許の価値も高い。

ただこのような発明であっても、更により発明が生じて、実施されなくなった場合や何らかの理由で使われない場合は、特許としての価値は低くなる。

また例えよい発明であっても、明細書作成が拙劣な場合には、よい特許にはならないこともある。

またこの発明の範囲については、特許出願時においては、特許性のあることが前提である。すなわち、発明を広く捉えすぎると特許性がなくなる場合があるので、発明の評価に当たっては、適切な範囲で判断する必要がある。

#### ④実施規模（市場の大きさ、販売量）

特許をライセンスして利益を上げるという戦略の企業にとって、非常に重要な評価項目である。すなわちその特許の適用製品の売上げ金額が多ければ多いほど実施料収入が増え、それだけ特許の価値は高いと評価できるからである。

独占を戦略にする企業にとっても、自社の特許適用製品の売上げが多いということはそれだけ戦略的意味はあると思う。

実際に発明者が多くの実施補償を得ることができる発明は、この評価項目の高いものであろう。

#### ⑤侵害発見の容易性

これはまさに発明の価値ではなく特許の価値の判断項目である。

よい発明であっても、他社の侵害を発見し、また立証できなければ、特別のものを除いて、権利行使が難しい。

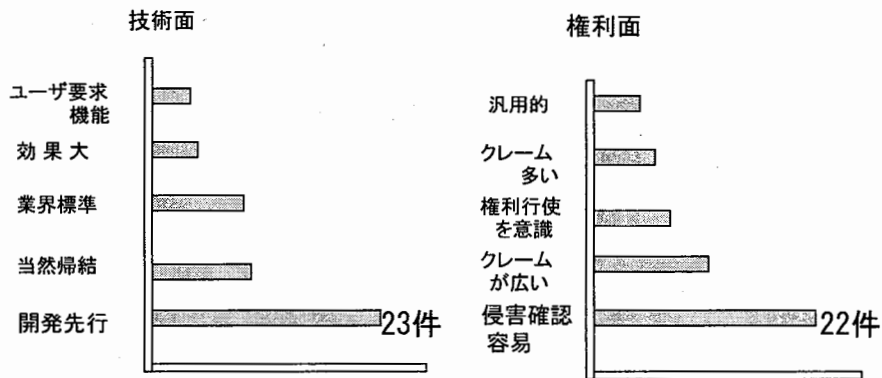
特許の出願要否の判断に際して、考慮される項目である。例えばよい発明であったとしても、しばしばノウハウとして、特許出願しないという判断が行われている。

### 2. 3. 2 企業における発明の評価

企業といっても業種、規模などにより発明の評価基準は異なっているが、本学と一番関係の深い電機業界の大手企業において、以前どのような特許が良い特許かを調査した。これはその企業の特許で他社にライセンスして多額の実施料収入を得た特許と、その企業がライセンスを受けた他社の特許あわせて52件について分析したものである。結果はその企業での開発が先行していた技術、製品に関して、発生した発明が有力特許になるということが判明した。また、実際に権利行使をするためには、他社の侵害確認が容易な特許が有力特許になるという結果だった。

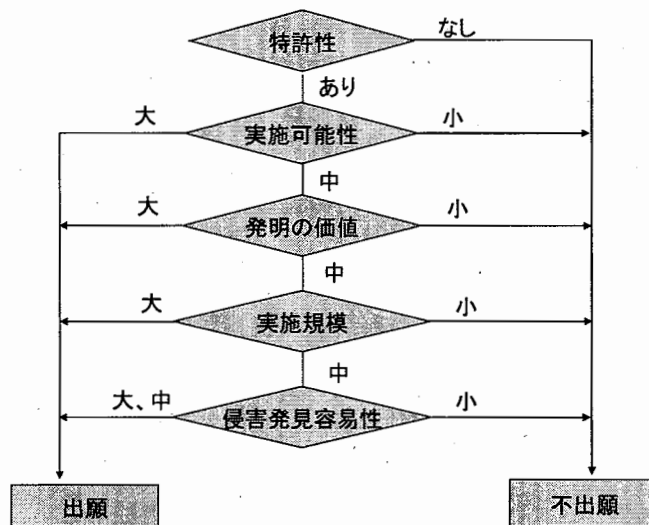
開発が先行していれば、比較的基本的に近い特許を取得できるし、他社がその企業の開発した製品を後から開発すれば、先行企業の特許を使用するということになる。

## 有効特許とは



このように、企業においては、発明の評価に当たって、他社が実施せざるをえない特許が最重要であり、次に実施した場合、実施料が多いということが重要である。

## 企業における特許出願可否判断



企業での特許出願可否の判断には上図のようなフローに従って行うことができる。まず、特許性があるということは前提である。新規性、進歩性がない発明や、発明未完成のものについて特許出願することはできない。しかし、進歩性の判断はかなり微妙であり、明確

に特許性のないもの以外は、以下の項目によって、判断すべきである。特許になるかどうかぎりぎりの特許になったものは、逆にその特許を無効にすることは難しく、他社が多数使用している場合には、良い特許になる。次に発明の実施可能性について判断する。

自社あるいは他社での使用予定が決まっている場合は、出願し、明らかに実施可能性のない場合は不出願とする。それ以外については、発明の価値を判断する。内容としては、その発明の効果が大きいか、その発明は基本的な内容の発明か、権利範囲が広いかな等を評価する。この観点は最終的には他社実施可能性が高いかを判断するためのものである。

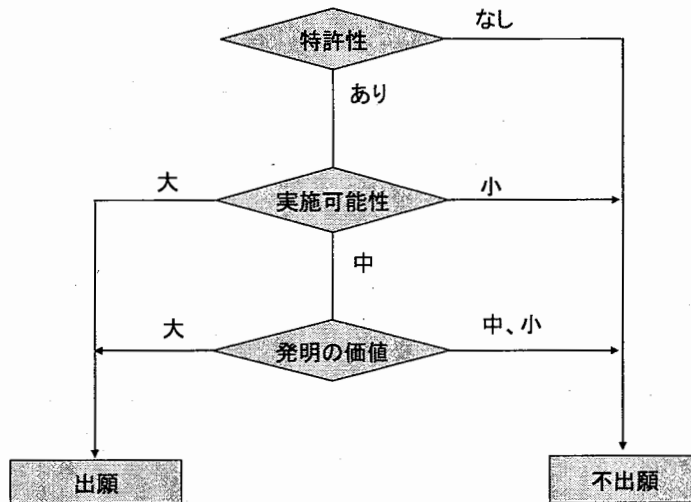
次に実施規模を判断する。将来実施された場合、市場規模が大きいかな、大量生産品で売上げが大きいかな等を判断する。これらの判断で価値大と判断されたものについては、特許出願するが、最後にすべて価値が中程度の判断になったものについては、侵害確認が可能かどうか判断し、侵害確認が困難なものは不出願とする。これが中程度のものは、その他の条件（例えば出願予算）によって決めることになる。もちろん企業にあっても特許の予算があり、予算の関係からこのフローのとおりいかない場合もある。

### 2. 3. 3 大学における発明の評価

大学の発明評価についても基本的には企業の場合と変わらないが、大学の場合、特許の防衛的な意味はなく、特許予算も限られていることから、優秀な発明に限定して特許出願すべきと考える。

企業の場合は特許性がぎりぎりのものを特許技術をたくみに使って権利化し、他社に権利行使するという戦略もしばしば使われているが、大学としては立派な発明を生み出し、正当な範囲で権利化すべきと考える。企業の場合、一つの発明を多数に分割したり、継続出願を多様することも行われるが、大学の場合あまり小細工を使うべきではないと考える。

## 大学における特許出願可否判断



大学の特許出願フローは上図の通りである。

特許性については企業と同じであるが、大学の場合、実施可能性の大的もの及び発明の価値の高いものを特許出願すべきと考える。

大学の場合の実施可能性とは、企業への技術移転ができるかどうか、あるいはベンチャー創出して実施できるかどうかという観点になろう。また、発明の価値としては、将来技術の基本になりうるかという点を中心に、更に発明の効果が大きく、発明の範囲が広いかどうかという点がポイントとなる。



## 2. 4 企業と大学における特許の価値及び知的財産活動の収支

わが国の企業の知的財産本部は過去欧米の企業に対する守りの体制が強かったが、1980年後半ごろから攻めの体制も強化するようになった。また経営に及ぼす知的財産問題の影響が大きくなるにつれ、知的財産本部の組織も大きくなってきた。

知的財産本部は本社機構の中のスタッフ部門、コストセンターとして考える企業がほとんどであるが、知的財産本部活動も形の上ではプロフィットセンターである事業部門と同じように収支計算をすると、その活動目的とか、業務効率などがより理解しやすくなる。

まだ実際にこのような考え方に基づいて知的財産本部を運営している企業はあまり聞かない。しかし1980年代頃から大手企業の中には知的財産を扱う子会社を作り、そこに知的財産本部の業務の一部を移管する動きが出てきて、現在ではそのような子会社が多くなってきているが、そこでは当然のことながら独立会社として商法上の決算財務諸表が作られている。

大学の知的財産本部活動戦略を考えるときに、その知的財産活動収支モデルを作り、それを企業のモデルを比較してみると、大学知的財産本部の問題点がより良く見えるようになる。

また知的財産活動収支モデルとともに特許価値モデルというものを考えてみた。この知的財産活動収支モデルと特許価値モデルを使って大学の知的財産戦略を考えてみることにする。

これらの知的財産活動収支モデルと特許価値モデルはあくまでも戦略を考えたり、関係者や知的財産メンバーに理解してもらうために使用する道具であって、それ自体が正確なものではなく、また知的財産が置かれた状況によっても異なるものである。

### 2. 4. 1 特許の価値

まず知的財産活動収支モデルを考える基盤として特許価値モデルを考えてみる。

図2-1は特許出願から特許権終了までの特許の価値の時間的推移を表したものである。

横軸は特許出願日から特許権終了までの20年、縦軸は特許の価値を金額であらわしたものと考えていただきたい。ここでは

$$\text{特許の価値} = \text{特許使用全製品価格} \times n\%$$

と考える。

この特許の価値の時間的推移のカーブは勿論その特許とその製品によって異なり、この図2-1では典型的な例を一つだけ描いてあるが、特許査定時点ですでに製品が市場に出ている場合、あるいは市場がどんどん成長して特許の価値が特許権終了まで継続して伸び続ける場合（このようなケースは多い）、特許権が終了する前に有力な代替技術が出てきたために特許権終了前に特許の価値が急激に落ちる場合など、いろいろなカーブを描くことになる。

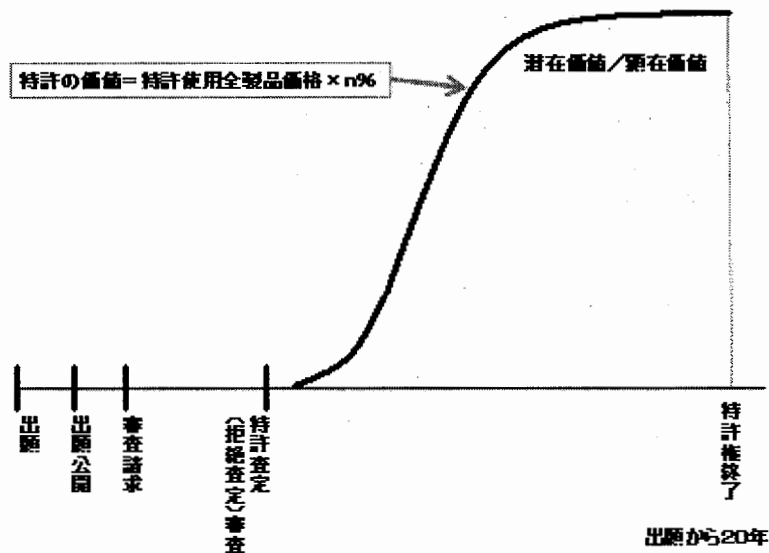


図 2-1 特許出願から特許権終了までの特許価値の時間的推移

次にこの特許使用全製品価格であるが、それを顕在化した特許使用製品価値と実際には認識されていない潜在特許使用製品価値に分けて考える。

ある特許が存在したときに、それを自社で使用する場合と、ライセンスやクロスライセンスによって他社に使用させる場合には、契約にもよるが、形式的にはその特許を使用している全製品を把握することができ、その全製品価格（一般には工場出荷価格）を計算することができる。これを顕在化した特許使用製品価格と考え、それに対する特許価値を顕在価値と考える。

一方その特許を使用しているにもかかわらず、その生産者がその特許の存在を認識していないか、あるいは認識しながらライセンス許諾を申し入れない、すなわち特許権の侵害行為を行っているケースが考えられる。この場合特許権者はその存在を認識していないか、あるいは認識しているが何らかの理由で警告書を送りつけていないか、警告書を送りつけていてもまだ解決されず、ライセンス料が入っていない状態が考えられ、このケースの製品価値を潜在特許使用製品価格とし、それに対する特許価値を潜在価値と考える。特許の価値はこの顕在価値（自社プラス他社）と潜在価値（他社）を加えたものであり、当然のことながらどんなにより特許だと評価されても実際に製品に使われることがなければ、その特許の価値はなかったと考える。

次に  $n\%$  の  $n$  についてであるが、この  $n$  は製品の種類、内容、製品に対する特許の価値によって大きく異なる。一般に電機業界では一つの製品に使用する特許が多数に上るために、一つの特許の  $n$  は低いことが多い。それに対して薬品とか材料の分野では一つの製品が一つの特許で成り立つ場合もあり、一般に一つの特許の  $n$  は大きい数字であるといわれている。

る。

ライセンス料率というものはその根拠がはっきりしているわけではなく、ライセンス料率の交渉は、ある意味では知財マンの腕の揮いどころであり、バーゲニング・パワーや交渉テクニックなどによって決まることが多く、欲しそうな態度は絶対に見せてはならないのだ、多くの経験談がある。(丸島儀一著「キャノン特許部隊」光文社)

特許権のライセンスはしたくなければ断ることもできるし、相手が受けないことを承知で高い料率を言うことも自由であるが、交渉を纏めることを前提にした場合にどれぐらいの料率が適当かは、知財マンは長年の経験からある程度の相場感を持っている。

一般にはあるライセンシーが他の一社または数社からその製品を作るために必要なライセンスを受けて生産販売したときに、ビジネスとして成り立つものでなければならぬ。すなわちライセンス料も加算したその製品のトータル原価が、利益を生み出すことが可能な範囲に入っていなければならない。ライセンス料を支払うことによってその製品を製造販売しても利益を生み出すことができない場合には、別な特別な理由がない限り、その製品を製造販売する意味はなく、そのビジネスを断念することになる。

一方ライセンサーのほうは多くの研究開発費を投資した見返りとして特許権を獲得し、市場に先駆けて新製品を出し有利な立場を築こうとするが、当然研究開発費の負担が多くなる。

自ら研究開発費を掛け、特許権を得て製品を製造販売するか、自らは研究開発をせずに、市場が立ち上がったところで特許権者からライセンスを受けて、一般には安い製品を出して市場を取っていくかは、個々の企業の戦略によりが、一般には研究開発力がない企業が後者の戦略をとる。

電機業界の研究開発費はその製品の種類によって異なるが、おおよそ売上げの5～15%ぐらいであり、ライセンス料率もその製品を作るのに必要な特許のライセンス料をすべて合わせて、研究開発費と見合うか、それより低い額という考え方がある。

さて図2-1は、特許査定がなされ、その特許を使用した製品が実際に販売されたときから特許の実際の現在価値が発生し、使用される量によって変化し、最後は特許権終了とともにゼロになることを表している。すなわちある特定の特許の価値は、その特許権利が終了したときにその生涯価値が確定する。使われなかった特許の生涯価値はゼロとなる。

この図2-1では特許の価値をその時点、時点における使用製品価格から計算しているものである。従ってよく議論される「この特許の価値はいくらか？」という場合の特許の価値は、この図におけるある特定の時点において、その時点以降、特許権終了までの累積特許価値をいうと考えられる。当然のことながら、ある特定時点においては、それ以降の未来価値は確定できないわけで、推定することになる。

さて、次にある特許のライセンス活動を行う時期とその意味について考える。次の図2-2では特許ライセンス交渉を行う時期を矢印①～④で表している。

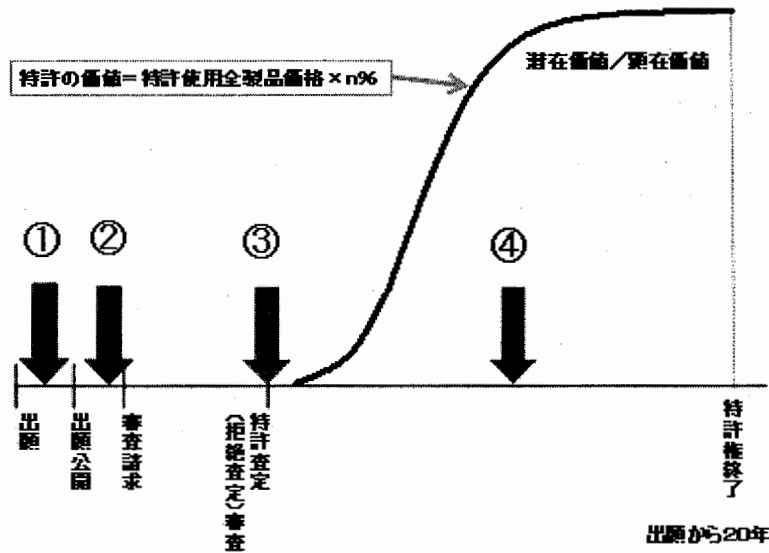


図 2-2 特許ライセンス交渉の時期

一般の企業においては、すでに市場にその特許を使用した製品が出た後に特許権者から指摘されてライセンスの交渉をすることが多い。

特許権侵害に対する権利行使の場合には当然であるが、その場合は市場に製品が十分出回り、市場が大きくなった頃を見計らって権利行使をするケースが多い。(図 2-2 の矢印 ④) そのほうがライセンス交渉を有利に運ぶことができるからであり、相手企業としてはもしライセンスを受けることができなければ市場から撤退しなければならず、撤退費用も含めて多額な損害をこうむる可能性があるからである。以前は米国のいわゆるサブマリン特許といわれるものが日本のメーカーから多額のライセンス料を獲得した例が電機業界にはある。

それに対して大学の場合には、少なくともわが国の大学の現時点の状況ではほとんどすべてのライセンス交渉がまだ製品に使われる前に行われる。すなわちライセンス交渉において図 2-2 のグラフのある時点、例えば矢印①、または矢印②、または矢印③の時点でライセンス交渉をした場合を考えると、その時点から右側のカーブを全くマスクした状態でその特許の価値を議論し、交渉するわけで、当然のことながら売るほうはその価値を高く想定し、買うほうは低く想定することになり、交渉を難しくする。矢印①は出願後・公開前、矢印②は公開後・登録前にライセンス交渉を行うことを表しており、いずれの場合にもまだ特許が権利として確定していない状態であり、場合によっては拒絶査定となって特許権が成立しない場合も考えられる。矢印③の場合には特許権が成立しているが、まだ市場で製品が出回っていないような状態を表している。勿論特許査定がされる時期にはす

で製品が市場に出ているケースも多くある。

また共同研究における共有特許の取り扱いに関する不実施補償の問題についての大学・企業間の軋轢も、特許法73条の解釈の問題だけではなく、この早すぎるライセンス交渉の問題と共通している問題点でもある。

これらの問題を解決する対策として次の二つの方法が考えられる。

- (1) オプション契約（実際に使用したときに料率等を決める）
- (2) 一時金ではなくランニングロイヤリティ、あるいは低額の一時金とランニングロイヤリティ契約

ただしこれが必ずしもよい解決にならないのは、大学としては将来にわたり長い期間ランニングロイヤリティ収入を管理しなければならないことと、企業側としても生産数などを大学に報告することに抵抗があることなどが考えられる。

#### 2. 4. 2 企業における知的財産活動収支モデル

1980年代頃から大手企業を中心に知的財産本部（会社によって知的財産部、法務・知的財産権本部、知的財産センター、知的財産権本部など種々な呼称があるが、ここでは知的財産本部で代表する）の一部を子会社するところが増えてきている。

例えば技術情報サービス懇談会（ATIS）のホームページを見ると、〇〇〇総研、〇〇〇知的財産センター、〇〇〇テクノリサーチ、〇〇〇技術情報サービス、〇〇〇知的財産ソリューションといった名前の参加会社名が紹介されている。そのほとんどは知的財産業務以外に技術情報サービスや技術調査業務を行っており、グループ会社以外の外部の仕事も積極的に受注しているところも多い。

これらの会社はグループ会社の一員ではあるが、形の上では独立会社であって経理的に独立して運営されていることが多い。従ってその経理、会計は独立会社としての形態をとっており、知的財産関係の仕事を行う場合にも、親会社、グループ内の他社との間は全く独立会社として受注、支払い等が行われており、その売上げ、収支は損益計算書上に明快に表される。すなわち商法による決算財務諸表が作られ、貸借対照表、損益計算書、営業報告書などが作成される。

知的財産本部の子会社を持っているところでも、知的財産本部の活動のすべてを子会社に移しているところはまだ少なく、そのほとんどは本社の中に知的財産本部を持ち、その一部を子会社に移している。本社と子会社との業務の割合についても千差万別ではあるが、最近の子会社のほうにほとんどの業務を移行する例が増加してきている。

前述したように、子会社としての収支は形の上では商法に則った会計計算がなされ明解であるが（あくまでも形の上であり、必ずしも真の意味での知的財産収支を表しているものではないが）、本社の知的財産本部、あるいは本社と子会社を合わせた知的財産活動の収支、評価は必ずしも明確ではない。勿論知的財産部とか知的財産本部とかいった組織上の会計計算は明確であるが、それが知的財産活動としての収支、評価としての観点で見た場合には、必ずしも明解ではないと言える。

例えば企業のトップや本社スタッフ、あるいは経理部から次のような疑問や質問が出されたときに知的財産本部はどのように答えることができるのか。

「特許出願にこれだけの費用を掛けている価値が本当にあるのか？」

「特許出願数をもっと減らして出願費用を節約しても、あまり影響がないのではないか？」

図2-3は主として電機メーカー等、クロスライセンスが多い企業に適用できる知的財産活動収支モデルである。

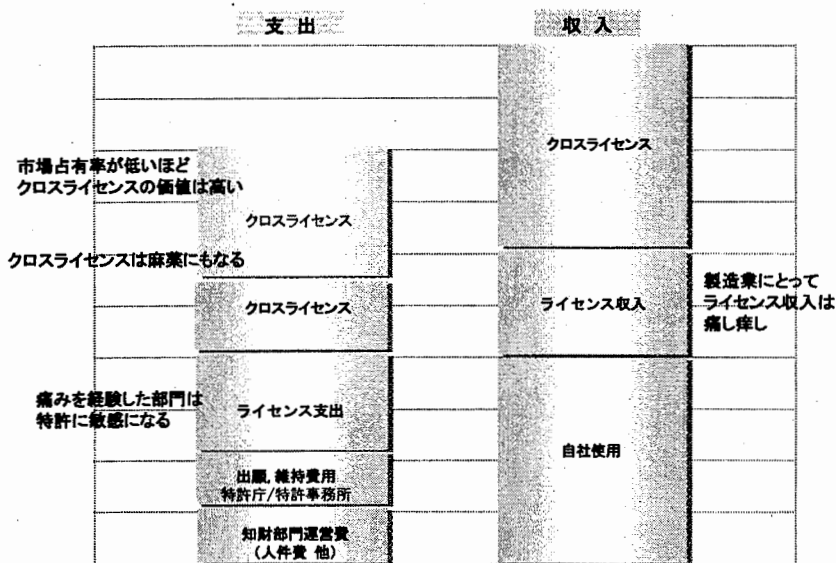


図2-3 企業知的財産活動収支モデル

この図2-3において知的財産本部の支出としては、知的財産本部の運営費と特許庁や特許事務所、翻訳業者などに支払う特許出願費用・維持費用があり、これはどの企業の知的財産本部においても管理されている。これ以外にも訴訟が生じたときには予期せぬ多額の費用が発生することがある。

一方知的財産本部の収入としては、クロスライセンスを除けば自社使用分と他社からのライセンス収入があり、後者については大手企業では300億円から400億円の収入があるところがある。(因みに大学の実施料収入は近年増加してきているものの平成15年度で約5億4千万円程度、世界ではIBM社が約19億ドルでトップ)

一般に自社使用分を他社からのライセンス収入と同じように知的財産本部の収入と考えている企業はほとんどないものと思われ、また企業会計においてこのような考え方を実際に導入することは無意味ではあるが、知的財産本部のマネジメントを考える上ではこの考え方の導入は意味のあることであると考えられる。どの企業においても事業本部とかカンパニ

一の独立会計、独立採算を導入するときに、知的財産会計も導入していく必要があり、その場合に自社使用分を考慮することは重要である。この問題は次項に述べる大学知的財産本部収支計算の論点となる。また自社使用分の収入額の計算としては前項の特許価値モデルを用いて計算する。

次に他社からのライセンス収入であるが、これを本社全体の収入と考えるか、それを更に各事業本部、研究所ごとに配分計算するかは各企業によって異なるが、自社使用分について各事業本部別に計算する場合には、この他社ライセンス収入も各事業本部ごとに配分計算することが望ましい。その場合の問題点は多々あるが、ここでの論点には直接関係がないので省略する。

クロスライセンスの問題であるが、このクロスライセンスは自社使用と同じく、企業においては知的財産の使い方として大きな機能、役割を果たし、利益をもたらしているのに対し、大学にはこの機能がそっくり欠如することになる。業界によっても異なるが、電機業界においては自社特許による他社からのライセンス収入は、一般にはいわば「おまけ」であって、本来特許を保有する目的は「自社使用」と「クロスライセンス」にある。

それに対して大学が保有する特許は基本的にはライセンス収入にある、あるいはライセンス収入にしかないという事実を直視する必要がある。

さて企業が他社とクロスライセンスをしたときに、そのクロスライセンスによる収入と支出が同じであると考えるか、異なると考えるかは議論のあるところである。

例えばA社がA製品を生産販売し、そのマーケットシェアが10%、B社がB製品を生産販売し、そのマーケットシェアも10%あり、販売額も同じだと仮定する。何かの理由によりA社、B社がクロスライセンスを行い、それぞれAB、BAという新製品を販売し、それぞれのマーケットシェアがやはり10%、10%と変わらなかったとすると、見かけ上クロスライセンスによる収支は変わらない。しかしクロスライセンスによる新製品によって2社以外の会社のマーケットシェアを奪い、それぞれのマーケットシェアが20%、20%になったとしたら、クロスライセンスの収支は支出より収入が2倍大きいと考えることができる。またマーケットシェアが10%、10%と変わらなかった場合でも、もしクロスライセンスをせずに従来どおりの製品を生産販売し続けたとしたら、マーケットが第3の会社に侵食されて、それぞれのマーケットシェアが例えば5%ずつに落ちる可能性があったとしたら、この場合にもクロスライセンスの収支はプラスになると考える。

すなわちマーケットシェアは保有する特許の力だけで決まるものではなく、市場での販売力や供給能力とかいった他の多くの要素で決まるものであり、市場で多くの会社が競争している場合には、そのうちの数社がクロスライセンスを結んで協力することによって、それ以外の会社に対して有利なポジションを占めるという要素を持つ。

一般に、企業がある特定の市場で競争するときに保有していなければならない特許権の力は、そのマーケットシェアに比例する。

例えばある市場にA社とB社があり、それぞれ90%、10%のマーケットシェアを持ち、それぞれが相手の特許がなければ製品を生産販売することができないと仮定したとき

に、クロスライセンスするのに必要な特許の力はやはり90：10になる。このバランスが崩れているときには、無償クロスライセンスではなく、有償クロスライセンスとするのが普通である。

このようなクロスライセンスの考え方は、ある市場に新たに進出しようとする新規参入企業のケースに典型的に現れる。すでにある市場において大きなマーケットシェアを持つ既存企業と対抗し、その既存企業の特許を有利に使うためには、その既存企業が使わなければならない必須特許を新規参入企業が少しだけ持つことによってライセンス交渉を有利に運ぶことができる。一般的に言えば、市場占有率の低い企業ほどクロスライセンスの効用が大きい。

電機業界等、一つの製品を作るのに多くの特許を必要とするような業界においては、特許がこのクロスライセンスに大きな影響を及ぼし、ひいては企業の製品戦略、市場戦略に重要となるが、次項に述べるように大学知的財産戦略にはこのファクターが抜けることになる。ただし大学特許を企業にライセンスしたり譲渡したりするときには、企業におけるクロスライセンスの実態を理解する必要がある。

さて、大手企業間のクロスライセンス契約は会社間で包括して行われることが多いので、製品別、事業本部別に見ると得をする事業本部と損をする事業本部が生じることは避けがたい。ここは当然のことながら会社として全体最適を考えた契約にせざるを得ない。例えばある部門では、他の部門が持っている強力な特許がクロスライセンスの一部として使われているために、自部門の知的財産は弱いにもかかわらず、包括クロスライセンスの結果他の会社の特許を使うことができる恩恵に与るケースが考えられる。その結果としてあたかも自分が強力な特許を持っているかのような錯覚に陥る危険性があり、それによって自らの特許出願努力を無意識のうちに怠り、自らを蝕む結果となる場合がある。いわばクロスライセンスは「麻薬」でもある。

企業において他社の特許によって痛い目にあった経験のある事業部門は常に特許に対して熱心であるのに対し、痛い目にあったことのない事業部は、頭では特許の重要性を理解していても、身にしみて理解はしていないという状況はよく見られることである。

実はこのことは大学の知的財産活動において大きな意味を持っている。当然のことながら大学の先生や研究者が他の特許によって痛い目に会うという経験はほとんどない。特許法69条の問題が最近取りざたされてはいるが、企業の技術者が経験する「痛い目」とは本質的に異なる。

従って企業の特許活動の観点から言えば、大学研究者の特許に対する熱意は本質的に異なる。このことは将来大学知的財産活動を活発にし、定着させるための方策を考えるに当たって考慮しなければならない問題点の一つである。



### 2. 4. 3 大学における知的財産活動収支モデル

図2-4は大学知的財産活動収支モデルを表したものである。すでに企業知的財産活動収支モデルの項で述べたように大学知的財産収支モデルでは自社使用とクロスライセンスの収支がそっくり抜けてしまう。すなわち別な表現をすれば、同じ特許を大学が保有したときと企業が保有したときには、その用途、使い道、効果、活用価値、財産価値が大きく異なることを示している。

支 出	収 入
大学にクロスライセンスはない	
大学にとって特許ライセンス収入以外の収入は？	
技術移転価値の増加・促進 共同研究・受託研究の増加・促進 研究の活性化・ターゲットの明確化 教育	
大学に特許ライセンス支出 という痛みがない	
出願、維持費用 特許事務所	ライセンス収入
知財部門運営費 (人件費 他)	

図2-4 大学知的財産活動収支モデル

このモデルは企業と大学の知的財産本部という組織としての収支を表したものであるが、この収支をある特定の特許の収支として捉えることもできる。すなわちある特定の特許を企業が保有したときと大学が保有したときとは、その活用価値、財産価値が異なることを示しているともいえる。

勿論企業においても、自らは全く製品を生産販売せずにもっぱら研究開発のみを行って、その技術の移転、またその研究開発から生まれた特許のライセンスによる収入をビジネスとしている会社もある。その場合の知的財産活動収支モデルは図2-4の大学モデルと同じになり、自社使用とかクロスライセンスの効果はないが、逆に自らは生産していないということを強みにして（先に述べたマーケットシェアの観点から言えばマーケットシェアがゼロであるということ強みとして）、他の企業が使わなければならないような特許に集中して研究開発と特許取得を行って、日本にも100億円を超える収入を上げている会社があるが、当然のことながら大学知的財産戦略に適用することはできない。

AUTMの資料等に寄れば米国の大学ではOTT (Office of Technology Transfer) が

過去の技術移転によって収益を上げているところもあるが、それは一部の大きな大学に限られている。

日本の大学のようにまだTLOや知的財産本部ができて日が浅い状況では、ライセンス収入だけによって特許出願維持費用と知的財産本部の人的費、運営費を賄うことは一部の大きな大学を除けば非常に困難であると考えられる。それらの状況については別に記載する。

大学知的財産活動の収支をライセンス収入のみで考えることが難しいとしたならば、その収支はどのように考えたらよいのであろうか？別な言い方をすれば大学に知的財産本部を設置して、知的財産本部の人的費、運営費、特許出願・維持費用を掛けただけのライセンス収入が見込めない場合において、知的財産本部の存在をどのようにして正当化できるのか、という問題に直面する。

この問題については第4章で、検討する。