

大企業の知的財産権を中小企業が利活用促進するための一考察

An inquiry into facilitating the use and application of intellectual rights of large-scale enterprises by small and medium enterprises

新井 稲二

Arai Ineji

Abstract

In recent years, much attention has been drawn to the implications of using intellectual property. Accordingly, there has been a great deal of development in terms of intellectual property use policies. The revision of the Corporate Governance Code in 2021 is a relevant example of such a change in intellectual property handling policies. It is necessary to consider how to respond to these changes regardless of the size of the enterprise, such as the addition of intellectual property and the establishment of guidelines for intellectual property transactions.

This paper examines and clarifies the procedures involved in establishing an intellectual property policy. Two non-structured, interview-based inquiries were conducted with two large-scale enterprises that have majority rights to their intellectual property.

Based on the results of the inquiries, it can be surmised that while both enterprises displayed initiatives to promote cooperation with small and medium enterprises (SMEs), the manner in which information regarding intellectual property rights was conveyed in-house and with SME support organizations differed greatly.

1. はじめに

近年、知的資産の活用に注目が集まっている。知的資産の一部は、知的財産権として特許権や商標権といった用途に合わせて制度運用され、その多くは大企業が保有していることから大企業やベンチャー企業の問題であるというのが従来からの認識であった。しかしオープン・イノベーションの進展に伴い、知的財産権の利活用において中小企業にも影響を受けることが考えられる。最近では政策面で新たな取組みも開始され、その影響を強く受ける可能性がある。例えば、2021年6月にコーポレート・ガバナンスコード（以下、CGC）の再改訂

に伴い、知的財産に関する項目が追加されたことや、中小企業向けには知的財産取引に関するガイドラインが策定されるなど企業規模に関わらず、変化への対応を検討する必要が出ていることによる。これらの変化によって、中小企業は既存の知的財産権の利活用と中小企業自身が知的財産権を取得するという2つの選択肢があるわけだが、短期的に見た場合既存の知的財産権の利活用が促進されるものと考えられる。

そこで、知的財産権の多くを保有している大企業の中小企業に対する取組を調査し、中小企業への利活用が促進されるために、どのような取組や支援が必要なのかについて政策的な支援のあり方を考察することとする。

2. 調査方法

知的財産権を通じての大企業と中小企業の関係を明らかにするため、最近の知的財産に関する政策の状況整理を行う。大企業においてはCGC再改訂によって最も影響を受けると想定される、東京証券取引所プライム市場の上場企業であって、中小企業と知的資産を利用した活動に積極的な企業である富士通株式会社（以下、富士通）と株式会社リコー（以下、リコー）に非構造化インタビュー調査を実施した。この両者の取組から、狙いやメリットを整理・考察する。調査については2021年7月と9月に実施している。なお、本稿においては誌面の関係から概要のみ記載している。

3. 先行研究

特許庁（2021）によれば、日本における知的財産権の多くは大企業が保有していることがわかる。このため知的財産権を活用したビジネスについては、大企業の活動によって中小企業の活動に影響を与えることになる。そこで大企業が保有する知的財産権を中小企業が利活用する利点はどこにあるのか、先行研究における議論を整理する。

日本商工会議所（2020）によれば大阪商工会議所が実施した知的財産権のマッチング相談会の実績より、①ニーズとして技術力のある中小企業の協力を得ることで技術的な課題解決に要する時間とコストを削減できる。②休眠特許や未商品化デバイスの有効活用を図ることができるといった点を指摘している。徳山（2016）は大企業の特許権を中小企業が活用することの利点として、①特許が普及すればマーケットが広がり、結果自社の利益として戻ってくる。②一銭も稼いでいない休眠特許がライセンスフィーを稼いでくれるようになる。③休眠特許をきっかけにイノベティブな発想が浮かび、ビジネスチャンスが広がることの三点を指摘している。一方、伊藤（2016）は大企業が中小企業に対しライセンスアウトすることは消極的であり、その理由として契約する際の金額が小さいことを挙げ、徳山（2016）のライセンスフィーに対する指摘を否定している。その代わりに「開発者自身が自分の技術が世の

中に役立つことを最上の喜びととらえ、積極的に中小企業への技術移転、知財移転をリードする場合がある」(伊藤和良, 2016, p55)として、開発者のモチベーション向上に注目している。

そして、大企業が中小企業に対し知的財産権を提供する理由として、①社会貢献 CSRの一環として実施されること、②開発者のモチベーション向上のため、中小企業への技術移転、知財移転をリードすることを挙げている。このように、大企業が知的財産権を中小企業に開放することは大企業側においても利点があることを指摘しているが、中小企業に対し知的財産権を開放することによる具体的な利点がどこにあるのかにおいては意見が割れていることがわかる。

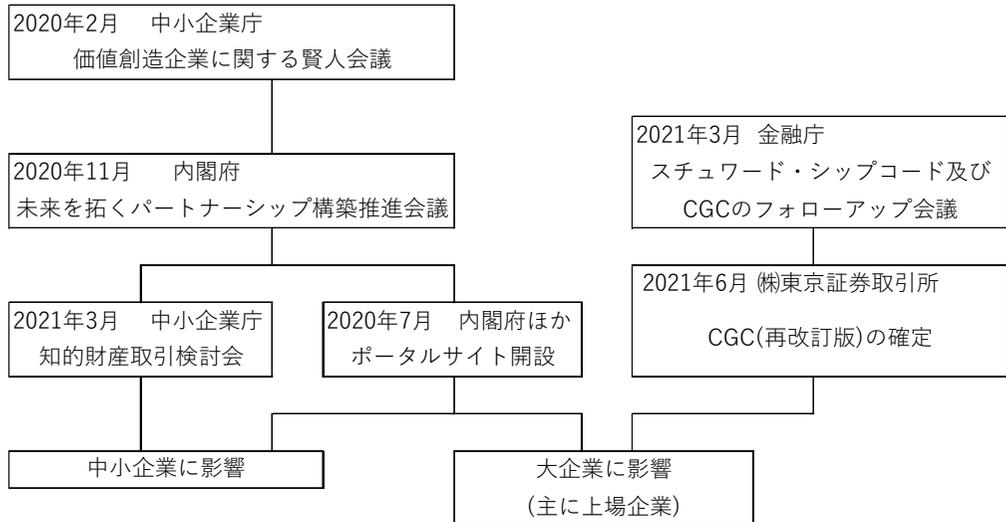
なお今回の調査対象とした富士通に関しては、開放特許の取組みについて高根(2015)が富士通の法務・コンプライアンス・知的財産本部ビジネス開発部で部長の吾妻勝浩氏(当時)にインタビューを実施し、発端を明らかにしている。それによれば、社内の特許を外部にライセンス供与することで、その収入から権利の維持費用の軽減や中小企業の底上げを通して社会貢献になればと考え2007年に川崎市内の中小企業100社に対し、案内の手紙を送付したものの反応は全くなかった。この取組が動き出したのが、川崎市を主体として産業振興を目的にして実施する知的財産マッチング事業である。この取組みに関し、藤沢(2014)は川崎モデル¹⁾として取り組みの発端からの動きを紹介している。同モデルは大企業の持つ開放特許を中小企業に移転し、新事業創出を応援するものであり、そもそも中小企業は大企業に対して警戒感を持っており、その間を取り持つのが行政等の支援機関の取組ということで、大企業と中小企業の間を取り持つ専門家の役割の重要性を指摘している。この川崎モデルが開始された当時の富士通は川崎市からの提案に応じ、市内の中小企業に開放特許の供与を開始したわけである。

なお川崎モデルの実績について、公益財団法人川崎市産業振興財団・川崎市経済労働局イノベーション推進室(2021)によれば、開始から2021年3月まで37件の成約があり、このうち富士通の開放特許利用したものが19件となっている。この件数は参加している他の大企業と比較して成約件数が最も多く、富士通の積極性は明白である。しかし、川崎モデルにおいては富士通よりも川崎市が関与する産業振興策の一環と取組を紹介しているわけで、富士通として取組に参加したことによる効果について明確にされていない。

4. 知財政策の方向性

これまでの知財政策は米国に倣った政策が実施されてきたが、多くの中小企業において政策の恩恵を享受できていない面がある。そこで、昨今の政策議論等より政策の方向性について整理を行う(図表1)。

図表 1 本論で対象とする各種議論の流れ



筆者作成

4.1 価値創造企業に関する賢人会議での議論

価値創造企業に関する賢人会議（以下、賢人会議）は、今後の中小企業政策の見直しにつながることを目的に、グローバルな競争環境は進化しつつも流動化、人口減少に伴い中小企業が支えてきた地域経済の衰退、この二つの事象が同時に進行している中で、大企業と中小企業が互いに稼げる共存共栄の関係を実現する必要があるとしている。この取組みを実現させるための中小企業施策として、①共存共栄モデルの浸透、②個別取引の適正化、③個別業種の取引構造分析の深堀の三つの方向性を打ち出している。これらの中で知的財産について明確に指摘しているのは、②である。これは、賢人会議で下請けGメン（取引調査員）ヒアリング等より、中小企業の知的財産・ノウハウが発注側企業に不当に吸い上げられていたり、契約書における受注側の知的財産権の取扱い（権利保護に関する活動で大企業が有利な条項が盛り込まれる）があったりと不明確であるという声に対応するものである。このため、不透明な取引・契約について施策として知的財産権の取引調査員の創設、規定の策定やひな型を作成するなどの対応をすることで中小企業の保護を図ろうとしている（図表2）。

つまり賢人会議では、今後の中小企業施策の方向性について外部環境の変化に対応して大企業と中小企業が協力して新たな価値を創出するために、共存共栄の関係を目指すことを示している。それを実現するために、知的財産の面において取引調査員の創設や契約ひな型作成といった施策に加え、共同加工や共同研究を行うオープン・イノベーションの取組み等を

通じ新たなビジネス機会を創造するような施策を実施することを提言している。

図表 2 賢人会議での提言内容

- ① 共存共栄モデルの浸透に向けて
 - イ 規模・系列・Tier・地域を超えた連携の促進
 - ロ ITなど専門人材の育成・確保
 - ハ 個社による「自主行動宣言」の仕組みの構築
 - ニ サプライチェーン全体への「共存共栄」の浸透
 - ホ ドイツ産業界の共存共栄モデルの取り込み

- ② 個別取引の適正化
 - イ 「振興基準」に基づく指導・助言の徹底
 - ロ 知財・ノウハウの保護など新たな取引適正化の重点課題への対応
 - A 価格決定方法の適正化
 - B 型管理などのコスト負担の適正化
 - C 手形などの支払条件の改善
 - D 知的財産・ノウハウの保護については、知財専門の下請Gメン（知財Gメン）の創設・育成や、下請Gメン（知財Gメン）の創設・育成や、契約のひな形の作成
 - E 働き方改革に伴うしわ寄せの防止については、下請けGメンによる実態把握や自治体等官公需の平準化の取組の見える化の促進

- ③個別業種の取引構造分析の深掘り

※A～Cについては「未来志向型の取引慣行に向けて」（2016年9月）で指摘済
中小企業庁（2020a）より筆者作成

4.1.1 未来を拓くパートナーシップ構築推進会議の議論

賢人会議の中間報告を受け、開催されたのが未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（以下、パートナーシップ会議）である。この内、第二回会議では大企業と中小企業の共存共栄を図ることによるメリットが触れられつつ、今後については、中小企業等の活力向上に関するワーキンググループ（以下、活力向上WG）及び中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ（以下、中堅企業WG）を立ち上げ、具体策について議論されることとされた。

パートナーシップ会議においては企業の自主的な取組を促進させる宣言という制度が開始されるための議論であったが、契約ひな形を制定するという指摘を具体的施策にするために開催されたのが知的財産取引検討会（以下、取引検討会）である。本検討会では、パートナーシップ会議での指摘のみならず、知的財産について取引適正化を進めるために必要な議論を

進めている。そこから、中小企業自身が知的財産の重要性を認識するために、知財戦略を意識してもらうことの必要性と、知的財産を活用した経営を支援する取組・体制の構築についてどのように構築するのかという点について、特許庁と中小企業庁が連携して政策として取組みを行うべきという提言になっている。このため、取引検討会が目指したのは中小企業による知的財産の重要性の認識と活用方法であり、そのために知的財産権に関する契約ひな形の提示や支援体制の整備であることがわかる。

4.1.2 最近の政策変遷と中小企業との関係

中小企業の知的財産権を活用した経営という視点において、賢人会議、パートナーシップ会議、取引検討会（以下、三つの会議）と関連する会議が連続し、その提言を受けていくつかの新たな政策も開始された。しかし、賢人会議で指摘されたことが確実にパートナーシップ会議や取引検討会に引き継がれて具体的検討がなされたかという点については疑問が残る。例えば活力向上WG（2021年1月）での議論は、共存共栄やオープン・イノベーションと関わりの高い内容ではなく、多くは取引適正化という視点から検討されている。同様に、中堅企業WG（2021年1月、6月）においても、検討内容は従来から実施されている政策の延長線上に位置するものである。

その結果、いわば取引の適正化について「知財Gメン」の創設といった具体的な政策対応が進む一方で、共存共栄という課題についての具体的な政策対応は未だされていない状況にある。これは、賢人会議とパートナーシップ会議、取引検討会とでは、共存共栄やオープン・イノベーションに対する認識が異なっていたためである。認識のずれを端的に表しているのが取引検討会第六回議事要旨において参加者よりあった発言だろう。一部を抜粋すると「中小企業が大企業からライセンスをもらいビジネスをするという選択肢はあまりないと思われる」(p2)という発言である。もちろん、取引適正化に関する施策を実施すること自体を否定する必要もなく、むしろ市場において競争を促すことは中小企業政策においても重要なテーマである。しかし、賢人会議での議論においてオープン・イノベーションを促すことによる新たな価値の創造、そのために大企業と中小企業の共存共栄を図るためには別の視点からの施策を実施することも必要である。特に賢人会議の座長で、パートナーシップ会議の構成員でもあった三村明夫氏は、異業種との連携が新たなビジネス機会を創出するわけで、この点は企業規模に関係がなく期待されると発言している。

そこで、従来からの中小企業政策が指向してきた大企業に対し規制を強化して中小企業の活動環境の改善を目的とした新たな政策（CGC再改訂）の内容を確認した上で、様々な企業等が規模に関係なく連携して新たな価値を創造する取組を促進するためにどのような政策が必要なのかを明らかにする。

4.2 CGC 再改訂による影響

山田 (2021) は東京証券取引所の市場改革について、その全体像の解説と現状を解説している。それによれば、CGC 再改訂版において新たに加わる主な事項として4点を指摘し、①1/3以上を独立社外取締役とすべき、②支配株主を有する場合、独立社外取締役が1/3以上(プライム市場は過半数)または利害相反する重要な取引等について特別委員会を設置、③取締役会は、ジェンダーや国際性、職歴、年齢を含む多様性と適正規模を両立すべき、④取締役会で必要なスキルを特定し取締役の有するスキル等の組み合わせの開示である。これら指摘の多くの経営陣に関する点であることが共通している。このように一見すると、ガバナンスのなかでも経営陣に関する事柄への対応に重点が置かれているわけである。しかし渋谷 (2021) は、CGC 再改訂版において知的財産の活用を促す内容が盛り込まれた点を指摘している。これについては、①取締役会として知財などへの投資を監督すべき、②上場企業は知財情報をわかりやすく開示すべきという2点としている。

両者の指摘からはCGC 再改訂版で新たに盛り込まれた箇所より、何に注意を払うべきか指摘をしており、山田 (2021) の場合はCGC が導入された当初から外部取締役の導入を進めてコーポレートガバナンスの高度化への対応を促してきたことを考えれば、従来からの流れの延長線上にあるわけで、考え方そのものを大きく転換する必要はない。一方で、知的財産に関する指摘については新たな解釈が必要であり、渋谷 (2021) は、この解釈から「知財ガバナンス」の必要性を主張している。そこで、知的財産についてどのような内容が盛り込まれたのかを明らかにする。まず、CGC 再改訂版では、第3章適切な情報開示と透明性の確保と第4章取締役会の責務で触れられ、その中で原則3-1. 情報開示の充実と原則4-2. 取締役会の役割・責務(2) それぞれの補充原則として3-1③と4-2②に知的財産について記載がされている(図表3)。

つまり、企業の保有する知的財産について取締役会が監督しつつ情報公開に努める必要が新たに求められたことになる。そのためには、企業の知的財産に詳しいスキルをもった取締役が必要であることが前提となると共に、取締役会として知的財産の運営戦略を策定・公表する必要がある。

また、CGC 再改訂の経緯・狙いについて理解する必要がある。それは、実際に対応するためにも経緯・狙いを理解することで意図する姿が見えてくるからである。このため議論がされた金融庁で開催されたスチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議によれば、知的財産と経営戦略を関係づけ、管理する者も知的財産と企業戦略に知見のある役員を配置しつつ取締役会上で議論し、その結果を外部に公表することを求めている。これらの過程を経ることにより、大企業の対応として知的財産権といった権利の保有・管理状況を含めノウハウなどを広範囲における知的財産を客観化させ、企業

目標とどのように関係付けをさせてから戦略的に重要な分野における知的財産に対しどのような投資をするのか、またそうでない分野での知的財産をどのように管理するのかについて経営陣が深く関与することが求められていることがわかる。

図表 3 CGC 再改訂により盛り込まれた知的財産

3-1③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

4-2②

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

※知的財産という箇所のみ太字と下線で強調している
株式会社東京証券取引所（2021）「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」より一部抜粋

4.2.1 大企業に求められる中小企業との関係

三つの会議での議論によって、パートナーシップ構築宣言（以下、宣言）の開始による自主的な取組の推進や、取引の適正化に向けたガイドライン・契約ひな型の策定が開始されたことによって、中小企業と知的財産に関する取引が厳格になりつつある。特に、取引の適正化について対応できなければ今後は法令違反として行政より処罰される可能性がある。またCGC再改訂によって知的財産はガバナンス上より大きな影響を受け、これに対応できなければ上場区分の変更を受けてしまう恐れがある。ただし、これら三つを個別に実施するのではなく連携して対応することによって、それぞれの対応が可能である（図表4）。

例えば宣言については、参加は必須ではないもののCGC対応上では有効な対策となるわ

けで、宣言を行うことでCGCへの対応の一部ができることとなる。また、取引の適正化は法令とCGCの二つの面から対応が必須である。

図表4 ガイドライン・契約ひな型への対応と宣言の実施によってCGコードへ対応する



筆者作成

5. インタビュー調査結果概要

CGC再改訂により、今後中小企業に対し知的財産権を通して大企業側の行動が変化することが考えられる。そこで、両者の取組を取り上げ相違点・共通点を整理する。

5.1 富士通の取組み（調査：2021年7月）

現在、開放特許の業務を所管する法務・知財内部統制推進本部知財グローバルベッドオフィス知的財産戦略室のアシスタントマネージャー・弁理士の原田敬志氏に現在の取組状況や狙い、開放特許の取組みによって得られた効果についてインタビューを行った。

原田氏によれば、富士通として中小企業に対し開放特許を実施するのは社外的な面と社内的な面からの狙いがある。社外的な面としては地域・社会貢献であり地元の企業に新商品を開発してもらい、富士通はオープンであるということをアピールするためである。この取組みを始めた当初は、富士通の拠点がある川崎市のみであったが近年は対象地域を全国に広げ対応しており、その中でも福島県と大分県を重点的に取組む地域としている。この2県を選定した理由として、福島県においては東日本大震災の復興支援のためであり、大分県については2021年3月に包括協定を締結したことによる。社内的な面としてはモチベーションアップを狙いとしている。これは、社内にいる特許発明者にとっては、自社で利用されなくとも発明した権利が活用されることで喜んでくれていることがある。

このように中小企業に対し知的財産権を供与することに関して、収益面からはあまり意識をしておらず、この取組みで収益を出すよりかは総合的な面から実施している。特に、当社

による技術的な支援を実施する場合には技術部門との連携や、顧客発掘など営業面で利点となった事例も存在することから、案件によっては他部門と連携と意識して活用している。また、個別相談から具体化してくれば契約前の相談段階であっても発明者や技術職員が現地に訪問し技術的な質疑応答や技術的なアドバイスも実施している。契約においては、個々の事情を考慮し契約を行っているため事情にもよるが、契約後においても技術的なアドバイスを実施することは可能である。

昨年まで開放特許に関する業務を専門として取り組む組織体制として3名で実施しており、他社と比較しても積極的に活動している。業務については、行政の産業振興セクション、民間団体などから依頼を受け、マッチング会等へ参加し、開放できる特許の紹介や個別相談に応じ、そこから個別に対応している。年間10箇所程度のマッチング会に参加し、商談は年によって変動があるが年間50件～100件程度であり、その中から契約にまで至るのは5件程度である。今後は中小企業に対し、富士通のブランドを活用してビジネスを有利に進めてもらいたいと考えている。例えば契約を締結した中小企業が富士通の技術を活用して新商品を開発した場合、現状では富士通と連携している事実のみ公表できるわけだが、今後は富士通のロゴマーク等を活用してもらえるように検討したい。

5.2 リコーの取組み（調査：2021年9月）

リコーは、2015年にRICOH Future House（以下、RFH）を開設し、この場において地域の学生教育、コワーキングスペース等を運営している。開設当時の施設概要は吉野・黒木・大坪・稲毛・米盛（2016）は高専生とリコーの産学連携に関する取組事例で「人が集い、学び、成長する。そして未来を創造していく場」をコンセプトとして、4階建ての建物²⁾として開設したことを紹介している。この施設内で中小企業との関係におけるリコーの活動拠点が「RICOH Collaboration Hub」（以下、コラボレーションハブ）である。コラボレーションハブは当初は設置されておらず、設置目的・現状の取組や実績について先端技術研究所戦略統括センター RFH 運営グループ RICOH Collaboration Hub スペシャリスト福島公洋氏にインタビューを実施した。

RFHにおける開設当初のコンセプトは街づくり関係を意識したものであったが、2017年に施設の位置づけを見直し、貸しホールのような形態で運営していた2階を自社専用の施設にし、コラボレーションハブを開設している。本施設では、リコーのグループ全体で長期的に取り組んでいる研究・開発分野の内でテーマを設定し、外部と共創してテーマに取り組むための連携企業を探す施設として運営している。現在14のテーマを設定しており各テーマについては、社内で外部と連携することが望ましいとされたものが取り上げられ、不定期ではあるがテーマを入れ替えている。また、外部に公表するにあたっては事前に知的財産権を取得し

ており、そこからリコー内部での研究で解決されていない技術的な点を、外部の企業等と連携して解決すべき課題として設定している。そして、リコーの求めるニーズに沿って共に具現化したいと考える企業等を広く募集し、興味を示してくれる企業等があれば本施設の職員が中心に面談をして、有望であると判断できたならば企業等を研究・開発部門などへ繋げている。当社としては、この取組みを通じて、外部企業の保有するノウハウ等をうまく活用し研究開発費と研究・開発に係る時間を低減させることを狙いとしている。

なぜ施設を設置してまで取り組んでいるのかということであるが、連携して研究・開発に取り組むことになるため、技術的な面からの適合性は当然として、当社の職員と連携できるかということ判断するためには直接面談しなければわからない面があることが大きい。テーマによって、連携候補企業側の資金がないということも考えられるわけで、その場合にはリコー側から資金的な拠出をすることもある。連携を行う流れとして、コラボレーションハブの職員と連携を希望する企業等と面談し、有望と判断された場合には次の段階としては研究部門との面談を実施する。この段階で有望と判断されると秘密保持契約を締結し連携を行う。

2017年からこれまでの実績として、まずテーマ数は延べ20あり、最終的に製品化にまで至ったことはない。次に面談した企業等の数や属性であるが、これまでに約550社と情報交換や実際に連携まで進んでいる。内訳としては、大企業や中堅企業は約1割で、残りの約9割は中小企業やベンチャー企業（いわゆる大学発ベンチャー企業は3割程度）であることから中小企業が最も多い。これら550社で、研究部門との面談に進むのは約2割程度であり、秘密保持契約まで締結するのは1割にも満たず30社程度で多くが中小企業である。さらに外部より企業等を募る際には、①インターネット上からの情報発信や②オープン・イノベーションを支援する専用のサイトに情報提供（本年度からは費用をかけて本格的に実施）、③公的支援機関の実施している受発注商談会等に参加している。この内、③は1回の参加で20社程度の申し込みがあり、このうち10社程度と面談をしている。

5.3 共通点と相違点

社会貢献を意識して知的財産権の実施許諾を中小企業に提供している富士通の取組みと、研究・開発を意識して中小企業と連携をして新たな分野に挑戦しようというリコーの取組み、さらに先行研究で挙げられている点と比較しつつ、現状の政策に反映させるために共通点と相違点を整理する。

共通点であるが、両社も公的支援機関の実施する支援策を活用している点と収益面だけを考えているわけではない点である。富士通については川崎モデルの取組みが実質的な開始であり、その後は各地の行政や支援機関の実施する知財マッチング事業に参加している。これは川崎モデルで得たノウハウから展開し、当初は高根（2015）や徳山（2016）の指摘したよ

うに収益を意識していたことがわかるものの、現在では伊藤（2016）の指摘したように、収益をあまり意識していないことがわかる。リコーについても長期的な視点から連携する企業を探し、行政の実施する受発注商談会に参加している。中小企業との関係においては、必要に応じリコーが費用負担する場合があります、収益よりも長期的な視点からの研究・開発の進捗を重視している。

両社の取組からは、既存の中小企業支援策を大企業においても活用しており、新たな連携企業を探すという点は企業規模に関係なく中小企業支援策を活用することが重要であることを示している。両社が活用している中小企業支援策は異なっているが、これら支援策が無ければ大企業と中小企業が出会うための手段は限られてしまう。現在ではインターネットの発達によって、オンライン上でのやり取りも可能になっているわけだが、直接面談することの必要性が低下しているわけではない。また、大企業が興味を持った企業に面談しようにも高根（2015）が指摘した中小企業の大企業に対する警戒感があり、容易に連携することはない。つまり信頼関係が構築されていなければ、大企業であっても面談すらできない。調査からも両社が中小企業の利益を侵害しようとしているわけではないことは明白であるが、当事者がいくら発信しても中小企業の警戒感が残るわけで、行政機関や支援機関等が間に入り調整していることがわかる。これは、行政機関や支援機関等が主催したマッチング会や受発注商談会といった場に参加して面談するように各企業を促したりするからこそ信頼関係が生まれるのである。

相違点については、知的財産権の情報発信と取組み方法である。富士通は開放特許として権利情報を発信していたが、リコーは連携したい技術的な課題を抽象化して提供している。この違いは、現在の取組における発端から出ているものと考えられる。富士通は、藤沢（2014）が指摘した専門家が活躍している川崎モデルの影響があり、公益財団法人川崎市産業振興財団に所属する専門家が市内の中小企業の抱える技術的な課題を整理・把握し大企業の特許を活用できないか提案していた。一方、リコーは外部に発信する際に社内において技術的な課題を整理・把握して発信していた。つまり両社の取組は技術的な情報を誰が整理するのかという違いがあり、社会・地域貢献のために実施する富士通の姿勢と、自社の研究・開発のために実施するリコーの立場の違いから来るものである。社会・地域貢献で実施するのであれば、費用や手間をかけて実施するのは限界があるわけで、研究・開発のためであれば費用や手間をかけることは可能になるのである。つまり技術情報の翻訳を外部で行うか、内部で行うかということになり、どちらを採択するのかについては、大企業の中小企業に対する姿勢に影響を受けることになる。

6. 考察

知的財産権に関する政策の議論は、次第に取引の適正化という点が中心となっていった。このため、大企業と中小企業との共存共栄の関係を構築するための議論や、支援策が欠けていることは明らかである。今回の先行研究やインタビュー調査結果からすれば、中小企業と関係を構築しようと活動する大企業も存在しているわけで、知的資産をいかに活用するかという点も必要である。現状では、大企業が多くの知的財産権を保有しているわけだが、研究・開発の全てを自社で完結する時代ではなくなりつつある。大企業の保有する知的資産を中小企業が活用する取組が定着することは、オープン・イノベーションを定着させるために重要であり、その対応を促進するために政策的な支援のあり方を考察する以下の政策が必要になると考えられる。

第1に中小企業に対しては、オープン・イノベーションに関する企業の理解、関心の喚起である。これには、従来から実施している知的財産権制度説明会のような知的財産権の解説中心のセミナーではなく、知的資産と企業経営がどのようにに関わり持つのかという点に重点を置く必要がある。今回の調査対象とした大企業でも、直接利益に結びつかなくとも社会的評価の向上や新たなビジネスネットワークの構築、開発担当者の意欲向上を狙いとしていた。このため、オープン・イノベーションのメリットを中小企業に対しても広く周知し、理解を深める政策展開は更なる企業の参加が見込め、それによってオープン・イノベーションが更に進展することになる。

第2に、大企業の特許情報に関する中小企業への情報及び検討機会の提供である。既に大企業が独自に取り組んでいる場合や開放特許情報データベースといった大企業等が保有する知財の開放状況を検索する情報システムは存在する。しかし、中小企業が膨大な知財情報の中から自社で活用可能な知財を探し出すのは容易ではなく、そもそも知財活用に対する認識がなければ大企業と連携することは難しい。さらには、中小企業経営者にとって知的財産権の重要性を認識していない場合には、このようなシステムにアクセスすることもない。このため、知財情報提供システムの構築と併せて、川崎モデルのような支援機関による訪問活動を通じ知財活用検討の提案活動を行う必要がある。

第3に、企業同士のマッチングシステムの構築である。企業規模に関わらず、特定の知財に適したベストパートナーを探し出すことは困難で、企業自身が新たなパートナーを見出す努力をすることはもちろんだが、行政機関や公的団体においても積極的にマッチングの場を設ける必要がある。そのためにも地方創生のための事業プロデューサー派遣事業³⁾のように各地で事業ニーズ・シーズの掘起し、事業創出を行う取組みが求められる。

第4に、企業間の信頼関係の醸成に関する政策である。これはCGC再改訂や三つの会議が目標とした、従来までの不平等な関係から企業規模に囚われない関係を構築することであ

る。これは、中小企業には大企業に対する警戒心があり、大企業にしても、リコーが連携先を探す中で選別的な手法を採用しているのも、パートナーとなり得る中小企業かどうかについての不安があるからである。本研究で明らかになったことの1つは、信頼関係の醸成に際して、行政機関、公的団体の仲介がその一助になることである。従って、これまでも行われてきたが、交換会を始めとするマッチングの機会を、行政等が主導して確保する政策をより積極的に展開することが求められる。

政策の本質として規制と促進のバランスを図ることも求められるはずであるからこそ、今後は政策を進める上において知財政策や中小企業政策の融合といったような他の政策主体と連携して進めることがさらに必要になる。一方で、中小企業が不利な立場にならないように契約のひな形やガイドラインを公表、「知財Gメン」といった取組み自体は良いが、それによって連携しようという意識が委縮してしまっただけでは意味がない。もちろん、企業規模によって不公正な取引が発生していることも事実であるため、これらの政策を否定するものでもない。そこには中小企業支援策の1つのメニューとして知的資産に関する支援があるという認識が定着するまでに普及することが望まれる。

7. 終わりに

先行研究において、指摘された点の多くは今回の調査からも大企業も意図して活動していたことが明らかであったが、収益という面からは強い動機はないことが明らかになった。そして大企業であっても既存の中小企業支援策を活用して連携すべき中小企業を探している。未活用の知的資産は多く、この活用方法として自社ではなく外部を活用するという取組は社会全体からも有意義な取組であろう。また、オープン・イノベーションの進展により、企業の研究開発形態も変化する状況において、外部連携により権利を活用することは研究開発の円滑な進捗に資することとなる。知的資産経営が促進し、経済がより活発になるために政策の深化に期待したい。

※本稿は産業能率大学前学長の浦野哲夫氏にアドバイスを頂戴した。感謝申し上げます。

- 1) 川崎市経済労働局産業政策部企画課オープンイノベーション推進担当(2018)によれば「企業訪問を主体とした伴走型の支援活動を通じてオープンイノベーションのネットワークを広げ、中小企業の新事業展開を促進していく活動」(p2)としている。
- 2) RFHは、2015年に神奈川県海老名駅周辺の再開発事業によって開設された4階建ての施設で、当初は1階がレストラン、3階が子供向けの教育施設、4階をシェアオフィスとして運営している。2021年現在では1階レストランは閉店、3階、4階は用途に変更はなく

リコーが他社に運営委託している。リコーは海老名に研究開発拠点があるため、研究者との面談を行う立地的には最適である。

- 3) 2016年度から2018年度まで実施された特許庁による委託事業であり、各地の支援機関に専門家が派遣され、当該地域における中小企業の知財ニーズの掘起しから事業化までを支援する事業である。

参考文献

- 伊藤知良：「川崎モデル」と称される、中小企業伴走型支援の生成と展開について、日本知財学会誌、12（3）、2016、pp50-60
- 川崎市経済労働局産業政策部企画課オープンイノベーション推進担当：川崎市知的財産戦略－2018（平成30）年度～2025（平成37）年度－、2018
- 公益財団法人川崎市産業振興財団・川崎市経済労働局イノベーション推進室：川崎市知的財産マッチング事業、2021
- 佐藤寿彦：コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備の概要、旬刊商事法務、2065号、2015、pp57-67
- 渋谷高弘：強まる知財ガバナンス、日本経済新聞、2021年6月21日
- スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議：コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改定について、2021
- 高根文隆：開放特許で中小企業の新ビジネス創生！、戦略経営者、2015年5月号
- 知的財産取引検討会：知的財産取引検討会報告書、2021
- 中小企業庁：価値創造企業に関する賢人会議中間報告書、2020a
- 中小企業庁：第6回知的財産取引検討会議事要旨、2020b
- 株式会社東京証券取引所：コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～、2021
- 徳山正康：大企業の休眠特許活用と中小製造業の機会について、2016
<https://keikakuhiroba-mfi.com/archives/11755>（2021年7月25日閲覧）
- 特許庁：特許行政年次報告書2021年版、2021
- 内閣官房副長官補室：中小企業等の活力向上に関する現状・課題と今後の取組について、2021a
- 内閣官房副長官補室：中堅企業等支援に関する今後の取組方針、2021b
- 内閣府：未来を拓くパートナーシップ構築推進会議の開催について、2020c
- 日本商工会議所：大企業と中小企業による新たな共存共栄関係の構築を目指す「パートナーシップ構築宣言」の推進について

大企業の知的財産権を中小企業が利活用促進するための一考察

<https://www.jcci.or.jp/news/jcci-news/2020/0622172559.html> (2021年7月25日閲覧)

藤沢久美：なぜ、川崎モデルは成功したのか？ 中小企業支援にイノベーションを起こした川崎市役所、実業之日本社、2014

富士通株式会社：大分県と富士通株式会社との移住・ワーケーション協定の締結について、2021

<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2021/03/24-1.html> (2021年8月30日閲覧)

松野広一：特許の活用，未活用の要因に関する研究、経済科学論究、15、2018、pp11-22

山田雄大：ガバナンス改革大解説、週刊東洋経済、2021年7月10日号、pp42-43

吉野純一・黒木雄一郎 他：産学連携による学生募集活動の一事例：リコーフューチャーハウスにおける一事例、工学教育研究講演会講演論文集、2016、pp174-175