

# 弱者が強者に挑むライセンス契約

～スタートアップ企業が勢力均衡理論で挑む方策(案)～

大阪工業大学大学院 知的財産研究科 教授 矢作 嘉章



## 要 約

ポケモン GO の事例において「基幹とそれ以外」、「オープンとクローズドの戦略」等のベストミックスを確認したうえで、特許出願数、売上高、ランチェスター法則等の IP 解析を行い、弱者であるスタートアップ企業が勢力均衡理論で強者の大手企業に挑む方策を提案した。

- (1) スタートアップ企業は「新しい市場のスタートアップ時が活動の場」
- (2) スタートアップ企業は「大手企業が支配している既存市場に初参入することを避ける」
- (3) スタートアップ企業のビジネスには、「基幹を備えることが不可欠な要件」
- (4) 「基幹の特許出願比率は全体の 1/3 が適切値」
- (5) スタートアップ企業は「基幹に係る効率的な出願に留意する」  
「特許出願と売上高の関係には、相関関係が成立」、  
「黒字企業の出願が赤字企業より概ね効率的」であるので。
- (6) ライセンス契約では、「IP 資産力」、「市場支配力」および「法令遵守交渉力」を活用して、強者との力の不均衡を生み契約を有利に運ぶ。

## 目次

1. はじめに 「ポケモン GO から学ぶこと」
2. 「弱者が強者に挑むライセンス契約」を実現するために
  - (1) 弱者、強者とは
  - (2) 「弱者と強者」に係る「勢力均衡」と「ライセンス契約」とは
  - (3) 特許出願数、売上高、市場ランキングなどのデータをもとづく弱者と強者の関係
3. 方法
4. IP 動向から見る弱者スタートアップ企業の IP マネジメント
  - (1) IoT の特許出願状況から特定するスタートアップの時期
  - (2) 弱者スタートアップ企業の活躍の場「ランチェスター理論からの特定」
  - (3) 弱者スタートアップ企業の特許出願「ランチェスター理論からの基幹特許等の出願率の特定」
  - (4) 赤字企業と黒字企業の「特許出願数と売上高」
  - (5) 弱者スタートアップ企業のライセンス契約
5. まとめ

## 1. はじめに 「ポケモン GO から学ぶこと」

最初はみな弱者であった。

今流行の 2016 年 7 月 6 日発売のポケモン GO のことである。その統括企業 Niantic 社<sup>注1)</sup> も弱者であった。ポケモン GO のコンセプトは、2014 年にエイプリ

ルフルとしてグーグル社内で選ばれたアイデアの一つからであったが、それをグーグルが社内のスタートアップ<sup>注2)</sup>として扱って、ポケモン GO のビジネスがスタートした。イノベティブだが、弱者であった<sup>(1)(2)</sup>。

### 注 1) Niantic 社

2015 年 8 月に設立され、2015 年 10 月に任天堂・ポケモンカンパニーとグーグルから 1000 万ドル(約 11 億円)ずつ出資を受けた米国カリフォルニアにあるポケモン GO の統括企業<sup>(2)</sup>。なおグーグルはポケモン GO に先立ち 2013 年 12 月に同様の位置情報ゲーム Ingress を世に出している<sup>(3)</sup>。

### 注 2) スタートアップ

「大企業に成長する可能性があり、事業開始直後の会社としての体をなす前の、初期投資が利益を上回る赤字の経営状況<sup>(4)</sup>。その状況にある企業を「スタートアップ企業」と定義する。既存の小規模な企業(スモールビジネス)、事業開始直後

の企業（ファウンダー）とは類似するが、投資家（エンジェル）等がその成長の可能性を賭けるか否かで分類を異にする<sup>(4)</sup>。今回の論文のテーマはその備えるべき要件の特定である。

ところで、この「イノベーター」の語源はイノベーションから来ているが、「イノベーションとは新たな組み合わせ」と、シュンペーターは言っている<sup>(5)</sup>。筆者は、このポケモン GO も新たな組み合わせから成るために「イノベーションを興すイノベーター」と見ている。それは、作る側の「モノづくり」、売る側の「マーケティング」、そしてこれら両者を介する「ポケモン GO というユーザーインターフェースづくり」の三つが、新たに組み合わせさせて、最適に実現された「ベストミックス（best mix 最適手段を用いて最適効率をもたらす解決策）」だからである。さらにこれらのベストミックスは、「モノとサービス」、「ハードとソフト」、「現実と非現実」、「システムとデバイス」、そして何よりも「オープンとクローズド」に IP（intellectual property 知的財産）をライセンスするなどの組み合わせである。

これらの組み合わせを具体的にみれば、グーグルが構築してきたグローバルに広がる GIS（geographical information system 三次元地理情報）と、高精度に顧客がいる場所を特定できる GPS（global positioning system）から成る「ハード」のシステムが構築され、そのうえで、特定された顧客がいるスポットでは、その場所に仮想現実が現れるように「ソフトウェア」が組み込まれている。その結果、顧客とポケモン GO のユーザーインターフェースでは、「現実と仮想」の双方向の、その場（in-situ）の世界が体験できるようになる<sup>(6)</sup>。サービスとして顧客満足度を高める「経験価値（experience value）」<sup>(7)</sup>が、ポケモン GO というデバイス・モノを介して高まって「サービスとモノ」が組み合わせられて融合している訳である。

さらに IP 面の「オープンとクローズドのベストミックス」について言えば、グーグルの「GIS データベースとその活用方法の技術ノウハウ」を基幹 IP（基幹技術、基幹ノウハウ）として非公開でクローズドの IP にしている。その IP を組み込んだポケモン GO というデバイスを、オープンに製造するという「オープン・クローズドの IP 戦略」が、効果的に組み合わせられているビジネスモデルでもある。このモデルの集金メ

カニズムは、顧客情報が更なる GIS の量的、質的な拡大をもたらしてグーグルの基幹能力をより向上させて同時に売上の更なる増加をもたらすようになっている。

一人ひとりが無心で楽しんでいるポケモン GO の背後には、以上のような巧みにベストミックスされたビジネスモデルが作られている。全体のモノづくりから見れば、イノベーターの「新たな組み合わせ」という要件がベストミックスで満たされているのがわかる。

社内スタートアップから始まったポケモン GO のビジネスからは、このように学ぶことが多い。

スタートアップ企業とは認められないでいる孤立無縁の創業企業（ファウンダー）においても、そのアイデアをより優れたものにすればする程、とくに大手企業が注目することになり、そのときの IP の活用として交渉、ライセンス契約の巧拙が行く末を左右することになるからである。

そこで将来ポケモン GO を越える新たなビジネスが生まれ、またファウンダーが本稿で述べる要件を満たしてスタートアップ企業にステップアップしていただくことを願い、そのような弱者の立場からとる、とくに特許出願、権利の活用などの IP 面からのベストミックスのあり方を一考してみたい。

## 2. 「弱者が強者に挑むライセンス契約」を実現するために

### (1) 弱者、強者とは

弱者、強者とは、その能力とか既に持って生まれた資質なりインプットの状況を指すのか、または競争後の勝敗の結果というアウトプットの状況を言うのであろうか。意外にこの定義は難しい。

例えば、中小企業か大企業かを分けるときの「資本金 3 億円、従業員数 300 名」という経営資源の大小で弱者か強者かを規定する<sup>(8)</sup>ことは、競争以前のスタートラインで線引きをするようであるが形式に捕われた定義である。かと言って、弱者と強者を「倒産企業とそれ以外」という実態でまとめるのも、乱暴過ぎる。そこで、現実的にはこれらの中間の状況にポジションをとる企業とする方が、問題が少なそうである。具体的には、起業まもないが、成長が期待できる「スタートアップ企業」が相応とみる。「最初は弱者であった」企業であり、かつ未だコストを回収しきれていない赤字の経営状況が最も弱者の状況と言えるからである。拙報<sup>(9)</sup>で論じてきた「新興国と成熟国の国単位の関係」

を、スタートアップ企業という新興企業と大手企業との関係に置き換えることに不自然さは少ない。なお「期待できるか否か」は、後述する要件を備えるか否かで、Google が社内スタートアップ企業に採用したように、何かを持っていれば、単なるファウンダーに終わらないことを予めお断りしておきたい。

そこで今後の現状を把握する際には、「弱者」を「スタートアップ企業（新興企業）：実績が少ないが成長が期待できる，設立から数年のスタートアップ時の赤字企業」とイメージして定義する。また強者を黒字の「成熟した大手企業」と定義する。若干曖昧さの残る定義になるが、定義に精緻さを求めるよりも、現実が概ね把握できてその対応策を出すことが可能となることを是としたので、このまま話を進めていく。

## （２）「弱者と強者」に係る「勢力均衡」と「ライセンス契約」とは

### 今回の目的

筆者は、今まで政治経済理論の勢力均衡理論を用いて「産業革命と知的財産権（IP 権）制度の関係」を一考し、制度変更に係る歴史にもとづいて制度設計が勢力の対立構造で生じた不均衡な勢力を均衡する手段として機能してきたことを論じてきた<sup>9)</sup>。具体的には、パリ条約、PCT 等のマクロな制度設計の切掛けが、勢力の不均衡を解消する手段であったことを提示して、今後の新興国と成熟国の間に横たわる「持つ者」と「持たざる者」における不均衡勢力の解消が、第四次産業革命の IP 権に係る制度の要件であることを提案した<sup>9)</sup>。

今回は、今までの「勢力の不均衡が新たな制度設計をもたらす」というマクロな論点が、日々で扱われる IP および IP 権のライセンス交渉、契約においても同様にミクロに成立していて、その視点から交渉、契約のあり方を見直すことがより効果的な方法をもたらすと考えた。

ミクロな勢力とは企業が有する政治経済的な力を行い、「企業間における力の不均衡が BOP (balance of payment 支払残高) を高めて、新たな支払等の契約をもたらす」ことが成立すると見なした。そこでこのようなライセンスの契約当事者間に、敢えて「不均衡な力の関係を生み出して、そのアンバランスな対価を均衡させようとして支払い等が生じる：力→対価→支払等」というメカニズムを考えた。それに留意すること

で、新興国が成熟国に対して挑むことができるように、弱い企業が強い企業に挑む方策を提案する。

なおこの勢力均衡の考え方を「個々の企業間のミクロな均衡に適用できる」と類推したのは、契約に限らず一般的な企業間のビジネスにおいても企業間の競争を促進するかまたは阻害するかという均衡の考え方が、米国の antitrust law (反トラスト法) の「rule of reason (合理の原則)」<sup>10)</sup>や日本の独禁法のガイドライン<sup>11)</sup>でも成立しているを見たからである。

### 「IP の育成、獲得からライセンス契約までのプロセス」との関係

ポケモン GO で見てきたように、弱者のスタートアップ企業がそのビジネスを立ち上げて利益を得るためには、新しいアイデアなり新しい IP を育成ないしは獲得して活用していかなければならない。拙案であるが、その R&D の流れに沿いながら分岐点で R&D の行き先を判断するためのチェック図の“ROLES”<sup>12)</sup>を図 1 に示した。

図 1 は、図中の左側のコンセプトの具体化に伴う IP の育成、獲得から、右側の出口で想定するアウトプットイメージ (図 2) に向けて、「どのように IP ないし IP 権をオープンにしたりクローズドにしたりすれば良いか」など、IP への取り組み方をまとめた図でもある。これは「ステージ & ゲート」という従来の手法<sup>13)</sup>を IP および IP 権の取得のあり方に適用した方法<sup>12)</sup>である。IP を権利化するかノウハウとして秘匿するかなど、「ストップまたはゴーするか」を考慮する段階に用いる。従来から行われたきた「オープンにするか、クローズドにするか」という現場での判断をプロセス図として表現している。IP の創造、保護および活用に係わる「オープン・クローズド戦略」である<sup>14)</sup>。このような IP の「オープン」と「クローズド」の「新たな組み合わせ」は、ここでも新たな価値をイノベティブに生む。

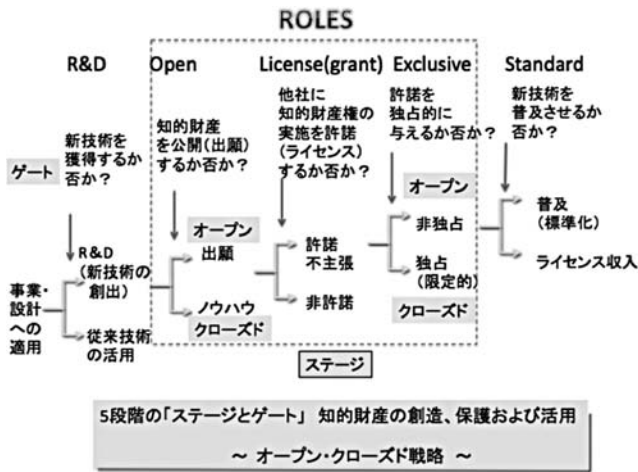


図1 IPおよびIP権のオープンとクローズドのプロセス

以上述べたような図1での判断は、先ず図2のようなアウトプットイメージがないと下すことができない。図2はマトリクスの左下の「自社がどのような連携等をとるか」を示したライセンス活動マップ<sup>(12)</sup>であり、「自社の経営の方向とライセンスの進め方をまとめたマップ」でもある。スタートアップ企業は一人では生きていけないからである。今回対象にするのは、図1で言う、中程のLのLicense(ライセンス)から右側の「IPの契約、活用の出口」までが主ではあるものの、その方向に応じてIPないしIP権をどのように育成、獲得するかが決まるので、図1の左端の「特許出願、ノウハウ秘匿等の、IPの獲得の入口」を含む。ライセンス契約の業務を広義にとらえるならば、研究開発(R&D)全体に係る行為だからである。

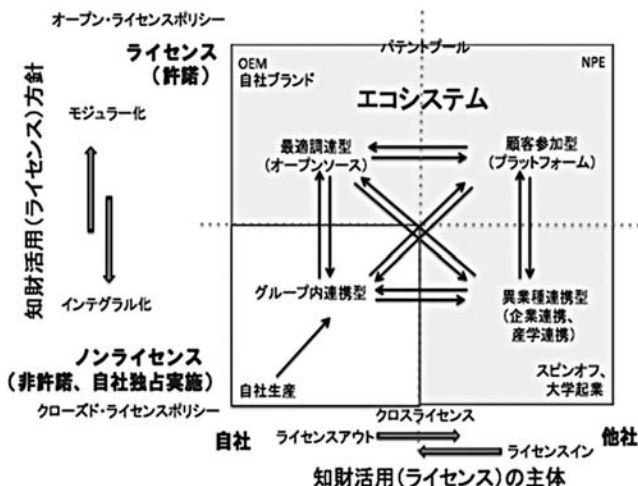


図2 ライセンスのアウトプットイメージ図

したがって今回のテーマは「ライセンス契約」と表現しているが、広義にとらえてIPの出願から活用の全体を見据えて、弱者のスタートアップ企業がとる方法をみていくことにする。

### (3) 特許出願数、売上高、市場ランキングなどのデータにもとづく弱者と強者の関係

ファウンダーとかスタートアップ企業が扱うモノ、サービスに係る「勢力」を先ず挙げるとするならば、繰り返すようであるが「IPないしIP権」である。その優劣が事業の成否を決めると言えるであろう。そこでまず特許出願動向や売上高に係るIPの現状を把握する。

未踏の地を歩むファウンダーなりスタートアップ企業が生み出すIPないしIP権について言えば、その位置付けなどの現状を把握するには、従来からの産業の分類の中で見ていかざるを得ない。そこで自動車産業、電機産業、素材産業および医薬産業という四つの代表的な産業分野を選び、それぞれの特許出願数、売上高、市場ランキングなどのデータから、「特許出願というインプット」と「売上というアウトプット」を産業ごとに把握して、弱者のスタートアップ企業がとり得る、「インプットからアウトプットを生み出すベストミックスの方法」を提案する。

これらの出願動向とは別に、文字通りの「勢力」の指標となるアウトプットの「売上高」に着目して、勢力均衡のメカニズムもみることにする。

この場合の勢力均衡では、「ランチェスターの法則」<sup>(15)</sup>の適用を試みた。ランチェスター氏は元々ガソリンエンジンの研究者であった。同氏は、その研究対象を航空機の性能という「質」と航空機の「数」から全体が有する戦闘能力、さらにこのような「量と質」と勝敗の関係に換えて、それらの関係を経験的、定量的に調べて「ランチェスターの法則」を編み出した。最終的には第二次大戦勃発前に英国政府に対して対ドイツへの備えを提案した人物である。なおその提案は国防策として受け容れられて高性能なスピットファイアの開発をもたらして「飛行機の質と数」などによる国防策が実現している<sup>(16)</sup>。このランチェスターの法則は、戦後になるとビジネスの市場競争への適用に対象が広がり、日本ではマーケティングの手法として広まった。その過程でIP分野においても適用されて、その都度新たな知見が得られてきた<sup>(17)(18)</sup>。最近の研究では、乾智彦氏がこの法則を用いて「特許マップで表示された技術の質と数を攻撃力とみなして、二社間におけるIP競争のあり方」を提案している<sup>(19)</sup>。

今回はスタートアップ企業の動きを勢力均衡理論から見ることもあり、今までとは異なる定量的な視点

で、このランチェスターの法則を用いてみたい。出願数の時系列変化とスタートアップの時期の特定、売上高と市場支配力の関係、IP出願の基幹（基幹特許、基幹ノウハウ）の比率などを調べて、スタートアップ企業がとるべき契約締結に向けたIPマネジメントを後ほど「4.」で提案する。

### 3. 方法

上記2.でも触れたが、今回の方法は、特許出願および売上高のデータを入手してその現状を把握することである。特許出願はJP-Net, HYpat-i2等から、売上高は東洋経済社からのデータ<sup>(20)(21)</sup>を用いた。

#### (1) スタートアップの時期の特定

IoTの1980年から2015年までの出願データを時系列に表示する。この場合の検索は、「タイトル、抄録、請求項」に登録されているIoT (internet of things) を調べてその出願数を把握する。

#### (2) スタートアップ企業の活動場所の特定

自動車メーカーの「2015年の売上高と市場シェア」<sup>(22)</sup>の関係を調べて、ランチェスター2次法則 (Square Law) を用いて市場の成長に伴う「2020年における売上高および市場シェアを算出して、スタートアップ企業が「やってはならない」市場参入の方法を特定する。

#### (3) スタートアップ企業のビジネスにおける不可欠な要件の特定

ポケモンGO、「企業評価額の増加スピードが高いスタートアップ企業ランキング」の事例から、スタートアップ企業が備えるべき要件を示す。

#### (4) ビジネスの「基幹」とそれ以外の比率の特定

スタートアップ企業のビジネスで基幹となる質をどの程度にするのが良いかをランチェスター2次法則にもとづき算出する。

#### (5) 特許出願と売上高の関係の把握とスタートアップ企業の黒字に向けたIPの取り組み方

東洋経済新聞社「過去10年で結局赤字だった500社ランキング」<sup>(20)</sup>と「過去10年で純利益を積み上げたトップ500社」<sup>(21)</sup>の売上高を用いて、赤字企業と黒字企業のIPの特性を調べて、スタートアップ企業がとるべきIP出願の効率性に言及する。

## 4. IP動向からみる弱者スタートアップ企業のIPマネジメント

### (1) IoTの特許出願状況から特定するスタートアップの時期

最近世の中でモノづくりのキーワードとして飛び交っている用語に、IoT (internet of things) を挙げることができる。これは、世の中にある数千億個のモノにセンサーを取り付けて得られた顧客の行為等の情報を、インターネットを介してクラウドというコンピュータシステムに蓄積、保有、解析する、「顧客に最適なモノとかサービスを提供する仕組み」である<sup>(23)</sup>。先のポケモンGOで言えば、各ポケモンGOの位置情報がクラウドを介して特定できて、予め設定している仮想世界をその実際の場所との関係で実現して「感動、満足感を提供するサービスの仕組み」でもある。

そこでこのIoTの時系列出願データを見ることで、今はそのアイデアなりIPが育成、獲得、成長のどの段階に来ているのかを把握した (図3)。

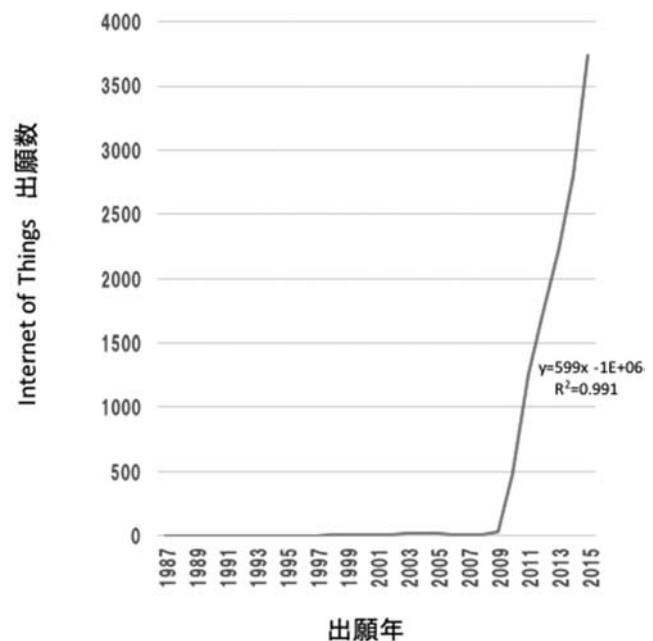


図3 IoTの特許出願状況

1998年にドイツのシーメンスが最初に出願してからは、出願の横這い状況が続いて2009年になってから線形関係で急増しているのがわかる。事業としては成長段階に来ていることになる。

この初期の2009年までの出願状況をよく見ると、初期の揺籃期とその停滞期から構成されるスタートアップでもある。スタートアップ企業としては、このスタートアップ時の出願状況から何を学べば良いのであろうか。

IoT を構成する技術と IoT の関係から「事業を構成する技術」の影響度を量る手法をここで確認したい。具体的には「センサー」, 「プロセッサ」, 「情報ネットワーク」および「情報処理」の年度ごとの出願を介して、縦軸に IoT の出願数を横軸にそれを構成する技術の出願数を対応させて、技術の影響度をみた (図 4)。横軸を左から右に向けて見ていくと情報処理, 情報ネットワーク, センサーおよびプロセッサの順に IoT の出願数が増加し始めて出願数に「閾値 (しきいち)」が生じているのがわかる。

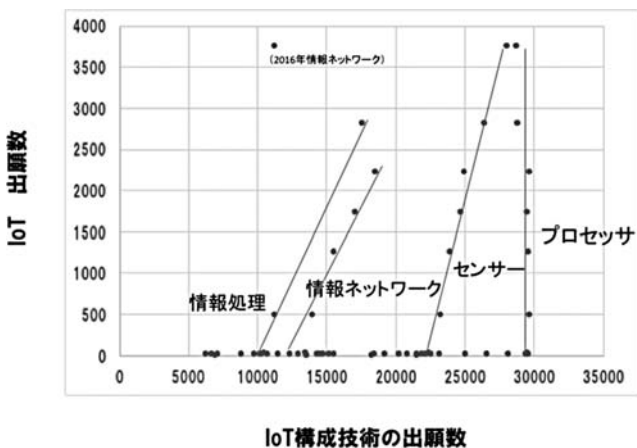


図4 IoT 出願の増加をもたらす IoT 構成技術の出願閾値

この順に対象とするシステム, 部品のサイズが小さくなることから, この順に従い構成技術をより多く出願しなければならないことがわかる。実際閾値を越えた後の IoT の出願との関係で, 急激に伸びる技術はこの順とは逆の, プロセッサ, センサーの順になっていて, 「必要最小限の出願が整うと IoT というシステム全体の出願を効率的に押し上げている」のが確認できる。これらの結果が示唆するのは, スタートアップ企業の勝負所は, 出願数が増加する閾値までの構成する技術が「立ち上がる」時までと特定できることである。

言い換えると, スタートアップの活動時期は, この「世の中で R&D の成果が出始めて出願が急増するまでの, 限られた人が潜在状況で取り組んでいる閾値までの時期」である。図 1 で言えば, 一番左端の「アイデア創出段階」で決まることになる。この手法は, 全体のシステムと構成する技術の出願数を調べて「構成技術ごとにマトリクス」を描いてその相関関係をみることであり, これにより「技術ごとのスタートアップの時期」が確認できる。

この事例の IoT で言えば, スタートアップの時期は既に過渡した状況にある。つまり「今更同じ勝負の場として IoT の技術を含めた市場に参入しようとする

のは遅すぎる」という警告が得られたことになる。「世界に一つだけの花」<sup>(24)</sup>のように, 既存の世界で No.1 を競って目指すよりも Only 1 を誇って獲得する方がベターということであろう。実際シーメンスは, 1998 年当時においては既に強者の大手企業であるが, IoT のスタートアップ時に R&D に取り組んだ結果として, 最近のドイツの Industrie 4.0 の基幹企業になっている<sup>(25)</sup>。この事実がこの手法の有効性を検証していると言えよう。

さらに以上のように特許出願というアイデアの創出, 獲得の入口から, 「スタートアップ企業がスタートアップ時に活動することが最適であること」を見てきたが, 次にこの最適な活動時期を, 売上, 市場シェアという R&D の出口からランチェスター理論を用いて確かめてみる。

## (2) 弱者スタートアップ企業の活躍の場「ランチェスター理論からの特定」

ランチェスター理論がマーケティングに適用されてきたことを先に紹介した<sup>(15)</sup>。その 2 次法則 (Square Law) からは将来の売上高増分を算出してマーケットシェア (市場占有率) を導き出すことができる<sup>(26)</sup>。具体的には

$$\begin{aligned} \text{2 次法則} \quad \text{攻撃力} &= \text{武器性能} \times \text{兵力数}^{2(15)} \\ (\text{パワー} &= \text{質} \times \text{量}^2) \end{aligned}$$

から, 市場全体が成長するときには, トップ企業の売上高の増分  $\delta T$  が, 市場全体の増分  $\delta M$ , 現在の市場規模  $M_0$  およびトップ企業の売上高  $T_0$  から求められる。この場合必ずしも正確に経営資源を当てはめるのではなく, 考え方として「攻撃力/武器性能」が現在と将来に亘り同じであると仮定するならば, 企業の武器性能ごとの攻撃力は 2 次法則に従って兵力数に相当する売上高という数の二乗で表現できるとしている<sup>(26)</sup>。

$$\begin{aligned} &\text{トップ企業の売上高の増分 } \delta T^2 \\ &= \text{市場全体の増分 } \delta M^2 \times \text{トップ企業の現在の売上高 } T_0 / \text{現在の市場規模 } M_0 \end{aligned}$$

2 位の企業については, 「市場全体の伸びからトップ企業の取分を差し引いた残分から配分されていく」と

いうようにシェアの順に、市場全体の売上高増分の取分が算出できるようになるわけである<sup>(27)</sup>。したがって下位になればなるほど、取分が少なくなることが想定できる。問題は、下位がとる将来の取分である。そこで現在のシェア3位の企業が将来市場でどのような売上高の取分、つまり全体のシェアを得るかを試算する。

ある市場における将来のシェア = (売上初期値 + 増分取分) / 将来市場の売上合計

この場合の「増分取分」 = (市場の増分 - 1位の増分取分 - 2位の増分取分)

$$\times \sqrt{\frac{3位の売上初期値}{\frac{\text{現在の市場規模} - 1位の売上初期値 - 2位の売上初期値}{2}}}$$

2015年の自動車産業の売上高<sup>(22)</sup>順に、トヨタ、ホンダ、日産、マツダ等の集団およびその他の集団の5つに分けて、2020年のマーケットシェアを0%から11%までの5種類の市場成長率ごとに算出した(図5)。市場成長率に伴う市場シェアの変化を左から右に示す。

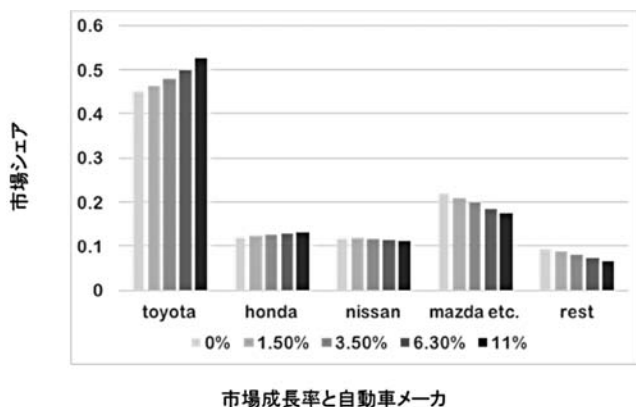


図5 市場シェアに及ぼす市場成長率の影響

結論から言えば、市場が成長して増える分は主に現在シェア1位のトヨタに持って行かれるメカニズムである。第1位のトヨタは成長率とともに漸増しているのに対して、第3位集団以降のシェアは漸減している。この結果は、「実績が少ないスタートアップ企業が既存の大手企業に対して同じ市場で勝負するのは徒労に終わる可能性が大きいこと」を物語っている。つまりこの結果は、図3または図4のように「IoTの出願数が急激に増加した後に、スタートアップ企業がその市場に参入を試みても遅すぎることを」を検証したことになる。

繰り返すようであるが、スタートアップ企業が活動するのに適しているのは、「事業が世の中にさほど認知されていない潜在状況のスタートアップの時期」である。

### (3) 弱者スタートアップ企業の特許出願「ランチェスター理論からの基幹特許等の出願率の特定」

では事業が世の中に認知されていないスタートアップの時期に、何をすれば良いのであろうか。

手元に「2015年最もホットなスタートアップ企業50社ランキング」と題した資料<sup>(28)</sup>がある。一読するとこれらの企業に、「顧客志向で他社にない優れた点」が共通して見えてくる。タクシー業界を脅かしてきた16位のUberにしても「スマートフォンを活用した配車アプリ」がそれであるし、1位のUptake Technologiesにしても、今後のIoTの恩恵を受ける「航空業界や建設業界向けのデータ解析サービス」など、それぞれの企業に顧客志向で他社にない優れた点として特定できる。

「顧客志向で他社にない優れた点」は、これからの顧客(customer)の潜在ニーズを満足して競合(competitor)よりも早く「基幹となるモノなりコト」を自社(company)の強みとして獲得している点である。これらは頭文字の3つCをとって3Cと呼ばれており<sup>(29)</sup>、今までの表現を借用すれば、3Cのベストミックスでもある。

この「顧客志向で他社になく優れた点：基幹」の客体は、図1のROLESによる判断のプロセスで見てきたように、IPから言えば、必ずしも出願の対象になるとは限らず、ノウハウとして秘匿する対象でもあり、基幹特許(コア特許)なり基幹ノウハウ(コアノウハウ)である。

表1 スタートアップ企業のモノ・サービス例

順位	スタートアップ企業	モノ・サービス
1位	Uptake Technologies	IoT関連ビッグデータ解析サービス
2位	Slack	業務コミュニケーションツール
3位	Porch	ホームサービス
4位	OfferUp	地元密着型マーケットプレイスアプリ
5位	PicsArt	写真編集・共有アプリ
6位	Casper	マットレス販売
7位	DoorDash	フードデリバリー
8位	Expensify	家計簿アプリ
9位	Postmates	フードデリバリー
10位	Zenefits	クラウド型人材派遣プラットフォーム
11位	ClassPass	フィットネスクラブ会員組織
12位	Jibo	家庭用ロボット
13位	Whipclip	動画シェアサービス
14位	Namely	クラウド型ヒューマンリソース
15位	DraftKings	ファンタジースポーツ
16位	Uber	配車アプリ
17位	Robinhood	株式取引アプリ
18位	Greenhouse Software	採用ソフトウェア
19位	Layer3 TV	ウェブベースのケーブルTV
20位	Pronutra Biosciences	バイオテクノロジー医療
21位	Tanium	サイバーセキュリティ
22位	Raise Marketplace	ギフトカード特化マーケットプレイス
23位	Beepi	中古車個人売買マーケットプレイス
24位	CorvusPharmaceuticals	バイオテクノロジー医療
25位	LedingHome	住宅ローンマーケットプレイス

28) Brian Solomon 「2015年最もホットなスタートアップ企業50社ランキング」Forbes 12月18日(2015)の上位25位

高品質なIP資産を確実に自社の「自家薬籠中の物」として獲得、構築しておくことが大前提である。その場合基幹となるIP資産が容易に模倣され難い客体であれば問題がないのであるが、模倣され易い場合には出願、権利化して保護の対象にしておかねばならない。とくに後述する産業別の傾向で言えば、医薬業界を除くとモノ、サービスの構成、構造が単純ではないので、他社からの侵害警告等にも耐えられる権利にしておかねばならない。基幹特許なり基幹ノウハウは、周辺特許なり周辺ノウハウと組み合わせをしておかねばならないことになる。「新たな組み合わせは新たな価値を生む」訳である。

ではその「基幹」と「基幹以外」の出願における比率はどの程度が望ましいのであろうか。

その比率は企業ごとの経験的な重要度、優先度から、どの企業も似たような値になっている。特許マップを作成して機能ごとに既存企業の出願状況を見渡しながら、重要度、優先度の高い特許群を選ぶと、どこも同様な割合に落ち着くのかも知れないが、今回先のランチェスターの2次法則から導き出された値とほぼ合致することがわかった。

2次法則 攻撃力 = 武器性能 × 兵力数<sup>2(15)</sup>

(パワー = 質 × 量<sup>2</sup>)

であるので、攻撃力なりそのアウトプットの力は、戦

力の質  $x$  と数  $y$  と置き換えれば、

$$\text{パワー} = xy^2$$

この場合  $x + y = 1.0$   $x$ : 基幹の比率,  $y$ : 基幹以外の比率

と表現できる。

そのアウトプットの力の結果を図6に示す。

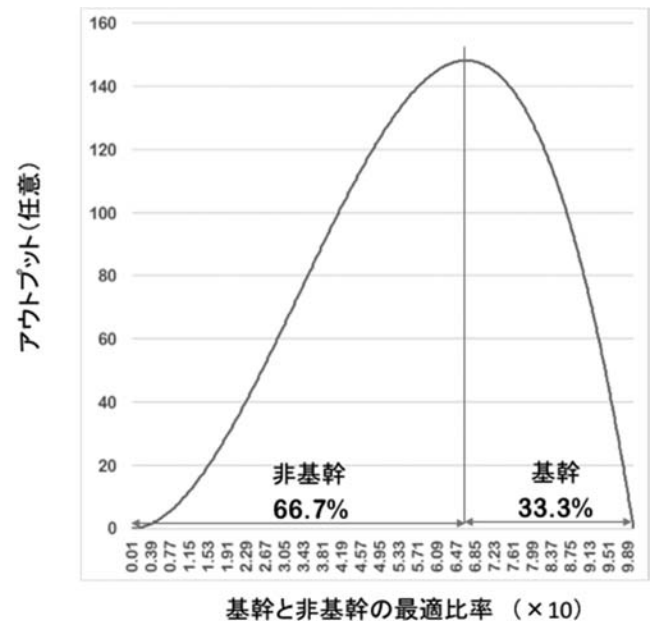


図6 ランチェスターの法則から見る基幹の最適比率

横軸を基幹の比率に縦軸を攻撃力の相対値であるが、その攻撃力の曲線は非基幹が66.7%で基幹が33.3%のときにピークを示すことがわかります。つまり1/3の基幹と2/3の基幹以外という、「質と数」のベストミックスが得られる。この基幹は基幹特許および基幹ノウハウから構成されていて、先述したように世の中の企業が経験的にとっている管理の比率ではないだろうか。

したがって弱者のスタートアップ企業が特許出願するときには、「基幹（基幹特許、基幹ノウハウ）の比率を1/3にすること」が目安であることになる。

#### (4) 赤字企業と黒字企業の「特許出願数と売上高」

比率の目安を得たが、この比率をもってすれば全てがうまく行くとは限らない。弱者のスタートアップ企業が黒字企業に転換していくために「何がとくにIP面で必要になる」のだろうか。

そこで赤字企業と黒字企業のとっている出願傾向を比較することで、その糸口をつかむことにする。この



場合全体のプロセスは、出願を R&D 投資であり将来への IP 資産の投資であるのでインプットとみなして、そこから売上がアウトプットとして生じるという「R&D → IP 資産（特許、ノウハウ）→売上」と仮定した<sup>(30)</sup>。

この場合「R&D がいつ売上に結びつくか」という命題として、インプットとアウトプットの間にタイムラグを設ける必要がある。「売上年に至る3年前から8年前までの5年間のインプット」が「売上年の売上のアウトプット」をもたらすと見なして、自動車産業、電機産業、素材産業および医薬産業の四つの産業別に、この5年間の特許出願数と売上高の関係を調べた。なおこの3年前から8年前までを選んだ理由は、筆者が以前に調査して公表した技術分野ごとの R&D 開始から成果創出までの傾向<sup>(31)</sup>を用いた。

また具体的な赤字企業および黒字企業は東洋経済社のまとめ<sup>(20)(21)</sup>に従った。赤字企業は自動車企業にはなく、医薬についても Onco Therapy Science 社のみを対象とした<sup>(20)</sup>。

図7は赤字企業と黒字企業の「2007年から2012年までの出願数」を横軸に、2015年の売上高を縦軸にとってプロットした図である。

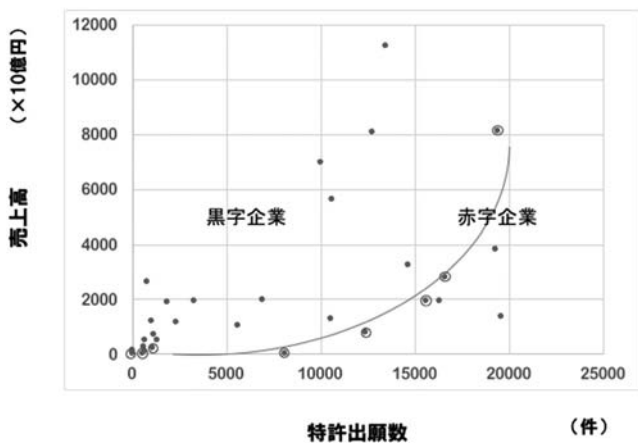


図7 特許出願時期からタイムラグを設けたときの、出願数と売上高の関係

全体は右肩上がりのプロットを取っているのがわかる。また赤字企業群と黒字企業群のプロットの場所を比較すると、いくつかの例外も見あたるが、赤字企業群は黒字企業群よりも売上高の低い方に寝るように、出願数の勾配をより低くしているポジションを取っている。つまり「赤字の利益と少ない売上高」の間には相関関係がある。赤字、黒字の経営状況は、収入から支出を引いた利益がマイナスかプラスかの状況であるので、利益と売上の関係が必ずしも一対一対応してい

るわけではないが、コストが類似しているならば、売上高の高低で赤字、黒字の大きさが決まってくるからであろう。

いずれにせよ R&D 投資というインプットの特許出願が黒字企業と赤字企業でこのように異なるアウトプットをもたらすことがわかった。この原因は IP マネジメントを含めた経営方法の違いから来ていると解釈できる。

さらに産業別にみたのが図8である。

医薬産業を除くと、それぞれの産業ごとには傾向から外れる例外の企業があるが、全体で見たように、「右肩上がりの相関関係」があるようである。この場合例外視した、電機産業の東芝、素材産業の新日鉄住金、医薬産業のアステラス製薬についてであるが、同一産業の他企業との比較から「イン・アウトの効率」の良し悪しが見えてくる。

つまり今回の結果が示唆することは、「出願の時期からタイムラグを設ける手法<sup>(31)</sup>」を用いることで、売上高から最適な出願数をはじき出すことが可能となること」であり、逆に「ある出願数から売上高がある程度予想できること」である。産業ごとに他企業との相対的なポジションから、ある程度の適正值がわかるということになる。売上高に比して異常に少ないまたは多い出願数の場合には、その出願を見直す目安となり得る手法でもある。

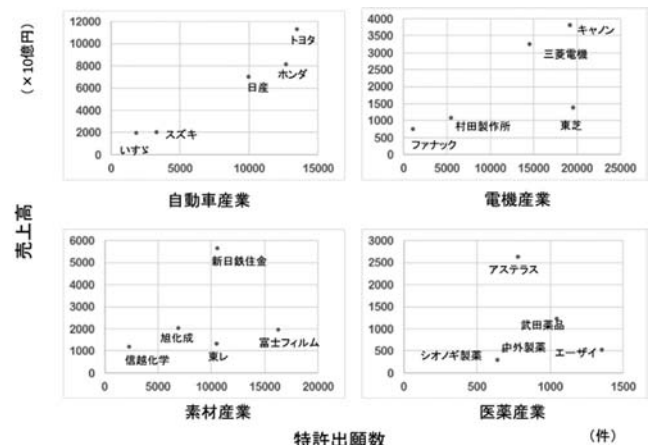


図8 産業別の結果 タイムラグを設けたときの出願数と売上高の関係

図9は「企業ごとの出願数と売上高の結果」を同じ図に入れ込んだ図である。このように産業ごとに見ていくと、「出願数と売上高の関係は産業ごとに異なること」がわかる。概して自動車産業では出願数と売上高がともに高く、電機産業および素材産業は出願数の割に売上高は高くはなく、医薬産業は出願数も売上

高も相応に低い。このような産業ごとの特性は、対象となる製品などのサイズ、権利範囲などに差異があり、必要となる特許の数も異なってくるからであろう。この結果は、以前より元武田薬品、現知的財産戦略ネットワークの秋元浩氏が紹介している「医薬品特許のイメージ」と「自動車・家電・ITなど」の出願状況のイメージ図<sup>(32)</sup>と一致している。自動車産業、電機産業、素材産業および医薬産業のように産業ごとに異なる出願傾向が、実際の出願数と売上高を指標とすることで定量的に確認できたことになる。

さらにこれらを企業単位で見ていくと、それぞれの産業ごとに特許出願数の割に売上高が高い企業があるのに気づく。いすゞ、ファナック、信越科学、それに医薬産業各社である。特にアステラス製薬は出願数に比して売上高が高い。

そこでこれらの傾向から「特許出願1件あたりの売上高：売上高 / 特許出願数」という指標から出願の費用対効果、出願効率が定量的に得られる手法が導かれる。実際今回の対象企業をおしなべて見ると、医薬のアステラス製薬がダントツに高い値を示して、特許出願1件あたりの売上高、出願効率が最も高い結果を示していた。スタートアップ企業の経営においても、図8と同様に「効率的な経営がなし得ているか」というチェックにも使える指標と言える。

#### (5) 弱者スタートアップ企業のライセンス契約

弱者は強者と同様にまず初めに図2のようなアウトプットイメージを描き、図1のようなアイデア、IPの創出から活用の流れをイメージすることが必要であろう。成長する道のりを想定することが実現の第一歩だからである。

今回のテーマは勢力均衡理論のマイクロ版として「弱者が強者に挑むライセンスの方法」である。「力→対価→支払い等」というメカニズムを活用して、「弱者側が力の不均衡を作り出して、強者に対してバランスをとるための対価の支払い、BOP (balance of payment) を余儀なくさせる」ということになる。これを図10(1)に図示した。

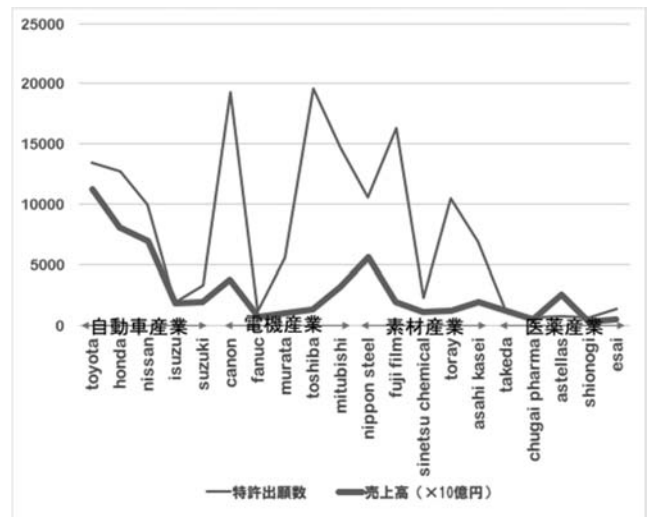


図9 企業ごとの出願数と売上高の傾向

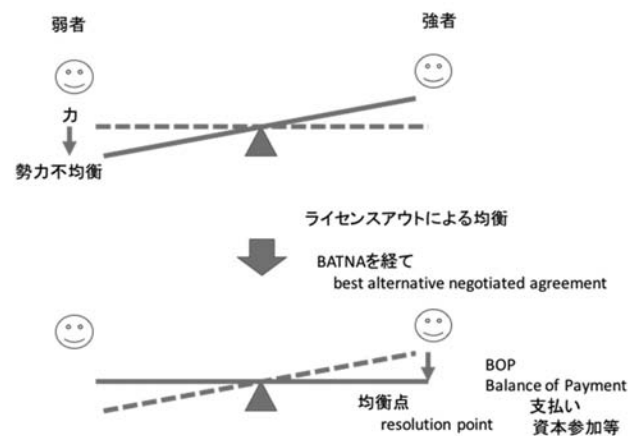


図10(1) ミクロな勢力均衡理論 「力→対価→支払い等」のメカニズム

ここでは契約成立時の「力とその対価が均衡している状況」を均衡点 (resolution point) と定義する。ゲーム理論の「当事者が最善をし尽くしている「ナッシュ均衡」に相当する<sup>(33)</sup>」。この均衡点に向けて交渉、契約が行われることになる。この均衡点に向けては、交渉当事者間の利益相反から相利共生の状況へとBATNA (best alternative to the negotiated agreement 最善代替案)<sup>(34)</sup>が双方で合意に至ることになる。この場合ゲーム理論は、弱者を「エージェント」と、強者を「プリンシパル」と呼んで、弱者が立場を補うためのMUSTとは「弱者が自らできることとして、二点に徹すること」であると強調している。「一つは、強者から提示された案をより良い代替選択肢が出るまで拒否すること。二つ目は、その強者が知らないことをできるだけ多く知ること。」である<sup>(35)</sup>。

ではこの力にはどのような力があるのか。

上記でも、また先の「1. ポケモンGOから学ぶ」の事例から繰り返し述べてきたが、まず「IP資産力」お

よび「新たな市場での市場支配力」という力が挙げられる。これらの二つの力は、売上高との関係、マーケットシェアなどから不可欠とみる。

これらに加えて、弱者には「法律」に係る力も有力な力となり得る。「法令遵守交渉力」があると心強い。ゲーム理論の「強者よりも多く知っている」ことの一つだからである。例えば日々のライセンス契約は、特許法、実用新案法、意匠法、商標法、著作権法、不正競争防止法などの知的財産権法の他にも、民法、独占禁止法などの法令遵守を前提に行われている。赤字のスタートアップ企業も黒字の大手企業もこれらの法律の下では平等である。弱者は強者に対してこれらの法律を味方に付けておくことが、交渉ならびに契約では必須と言えよう。例えば大企業とのR&Dの関係で言えば、特許法73条の共有特許を意識しているか否かで、その後の弱者が得るライセンスの実施料に違いが出ることもあり、弱者が大企業から要求されている無理難題に対して独禁法の「優越的地位の濫用」という文言を知っているか否かで、大企業の要求を和らげて弱者が逆に有利な条件を提示するもことも可能となる<sup>(36)</sup>。弱者は、強者がときに自社に不利なことを弱者には黙っていることを知っておかねばならない。それ以上に先述したゲーム理論からも弱者は「強者が知らないことをより多く有すること」に努めることが大切である。

まとめると、以下の3つの力のベストミックスを活用して、ライセンス交渉、契約を行うことがベストであると言える（図10(2)）。

- 1 IP資産力 高い「顧客満足度、競合優位性および独自性」を満たす基幹（基幹特許、基幹ノウハウ）の育成力、獲得力
- 2 市場支配力 新しい市場を創出する力
- 3 法令遵守交渉力 法律を味方につけた交渉、契約力

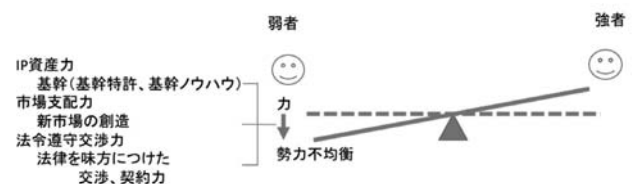


図10(2) ミクロな勢力均衡理論 その勢力とは？

これらを具体的に説明する。

弱者と強者の関係において双方ともに可能性としてはライセンサー、ライセンシーとなり得る。資金難な

弱者のスタートアップ企業が強者の大手企業からライセンスを受けることは現実的ではなく、スタートアップ企業が新たな資金、製品製造先、販売先として大手企業に対してモノなりサービスを提供する方が最も起こり得るパターンである。より不均衡な力としては、上述したような「顧客志向で他社になく優れた点：基幹」となるモノ、コトを持っていなければ相手にされないことは言うまでもなく、弱者には「基幹」が必須な要件である。

この基幹を法的に有効な手を使って強者に挑んでいくわけである。上記でも触れたが、それを以下のように契約の条項ごとに列挙できる。

「ライセンスの許諾、実施料」

強者との共有特許（特許法73条）を得る<sup>(36)</sup>。

対象製品に改良製品を含む。

強者が実施しない場合の解約権等も確約しておく。

契約期間は特許権満了までを基本とする。

「改良発明」

改良発明の報告義務を確実にしておく。

報告を受けた後の、グラントバック（許諾）およびアサインバック（譲渡）の内容を盛り込む。

「実施促進」

実施開始時期、実施方法、その数量などを明記する。実施しなく、またできなくなることも想定して、最低実施料を定める。

「特許保証」

「基幹」等が法的に契約時に有効であることを明記する。

契約期間中に無効になったときの実施料の見直しなどの取り扱いを定める。

関係するデータを開示もしくは用いて技術指導する場合を想定して、賠償額を入れた秘密保持契約を別途結ぶ。

このようなことに留意しながら、交渉および契約に臨んでいくことになるが、弱者の利益は強者の不利益の「利益相反」となり得るので、互いは、双方が歩み寄り可能な「相利共生」の均衡点を模索せざるを得ない。継続的な関係を築くためにはこの相利共生の合意内容が不可欠である。一過性の一人勝ち、実態から乖離した状況であり長続きしないからである。この点についてゲーム理論も「プレイヤーは将来の利益を失

わないようにするために今協力する」というビジネス慣行の重要性<sup>(37)</sup>に触れている。

最後に「交渉、契約におけるチェック図」の拙例を紹介する。ゲーム理論の「相手よりも多く知る」ためのチェックリストでもある。米国の元高官のラムズフェルド (D.H., Rumsfeld) 氏の言葉<sup>(38)</sup>であるが、それを交渉、契約のチェックに用いていたものである。下記の原典の “We know,” 以下の三種類の文章がポイントである。

- A 想定内の既知 知られていること (knowns) を知っていることがある
- B 想定内の未知 知られていない (unknowns) を知っていることがある
- C 想定外の未知 知られていないこと (unknowns) を知らないことがある

“Rumsfeld:

Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as

We know, there are known knowns ; there are things we know we know.

We also know there are known unknowns; that is to say we know there are something we do not know.

But there are also unknown unknowns - the ones we don't know we don't know.

And if one looks throughout the history of our country and other free countries, it is the latter category that tends to be the difficult ones.”

Secretary of Defense Donald H. Rumsfeld, U.S. Dept of Defense, News Briefing

11:30 AM, February 12 (2002)

これらの known と unknown という「対象」と know という「認識」を組み合わせると、図 11 のようなマトリクスができる。ここでは契約事項の確認のための「ラムズフェルド・契約チェック図」と称させていただく。

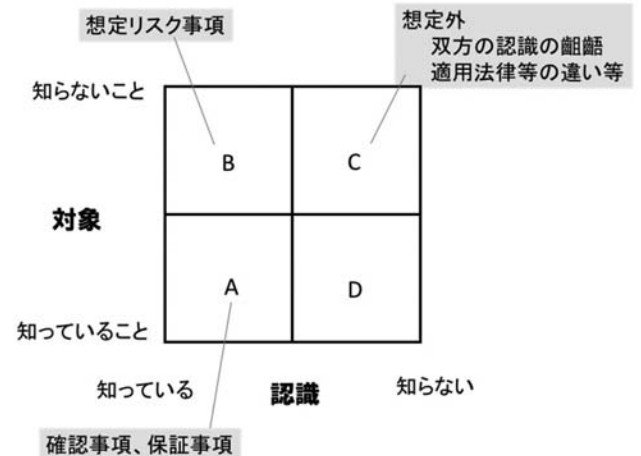


図 11 「ラムズフェルド・契約チェック図」 契約事項の確認

横軸は「知る、知らない」という認識 (perception) であり、縦軸は「知っていることと知られていないこと」というその対象 (object) である。四つに分かれた象限を見ていくと、図の左下の象限の A から左上の象限の B, 右上の C の順に、起こり得る事象の確率は小さくなっていくが、生じて波及するリスクの大きさは逆に大きくなっていく。

この A の中には、「契約書に組み込む想定できる内容」がほぼ入るが、B には「債務不履行、契約違反、事故などのようにどの程度起こり得るかは解らない、知らないが想定されるリスク」が入る。やっかいなのは C である。これには、上記「(5) 弱者スタートアップ企業のライセンス契約」でも触れたが、「弱者は、強者がときに自社に不利なことを弱者には黙っていることを知っておかねばならない」ことが含まれる。「飛行機製造発注の際のキャンセル条項」とか「オリンピック参加国ボイコットの際の放映権の減額条項」など、確率は極小であるが怖いことに実際に起こっている事象<sup>(39)</sup>である。一般的には、概ね「当事者双方が考え及ばないような認識の齟齬、また IP の保護、活用に係る適用法律等の枠組みの違いなどの、想定外の事象」である。契約書には「その他、問題が生じた時には誠実に話し合う」とするのでは訴訟になってからでは遅いので、具体的に表記できるならば記載しておくべきであろう。もっとも C は右下の象限の D の「知っておくべきだったことを知らなかった」という、単なる準備不足からも生じているのかもしれない。

## 5. まとめ

ポケモン GO の事例において「基幹とそれ以外」, 「オープンとクローズドの戦略」などのベストミックス

スを確認したうえで、特許出願数、売上高などのIP解析およびランチェスター法則にもとづいて以下の知見を得た。

- (1) スタートアップ企業は「新しい市場のスタートアップ時が活動の場」である (図1 および図2)
- (2) スタートアップ企業は「大手企業が支配している既存市場に初参入することを避ける」(図3)
- (3) スタートアップ企業のビジネスには、「基幹を備えることが不可欠な要件」である。(ポケモンGO, 表1「企業評価額の増加スピードが高いスタートアップ企業ランキング」)
- (4) 「基幹の特許出願比率は全体の1/3が適切値」である。(図6 ランチェスターの第2法則にもとづく算出)
- (5) 「特許出願と売上高の関係には、赤字企業、黒字企業を問わず相関関係が成り立つ」、また「黒字企業の出願が赤字企業より概ね効率的である」。これらから、スタートアップ企業は「基幹に係る効率的な出願に留意する」(図5, 図6, 図7)

以上の5つの知見とともに、「力に対する対価」という勢力均衡にもとづいて弱者であるスタートアップ企業が強者の大手企業に挑むライセンスの方法を以下に提案する。

- (6) 弱者のスタートアップ企業が強者の大手企業に挑むライセンス契約では、「IP資産力、市場支配力および法令遵守交渉力をベストミックスに活用することで、強者との力の不均衡を生み出して、交渉、契約を有利に運ぶこと」に留意する。

- |           |  |
|-----------|--|
| 1 IP資産力   | 高い「顧客満足度、競合優位性および独自性」を満たす基幹(基幹特許, 基幹ノウハウ)の育成力, 獲得力 |
| 2 市場支配力   | 新しい市場を創出する力  |
| 3 法令遵守交渉力 | 法律を味方につけた交渉, 契約力                                   |

## 参考文献

- (1) Wall Street Journal, “PokemonGo Inspired by April fool’s Joke”, 12 July (2016)
- (2) 日本経済新聞電子版, 7月22日, 16:37(2016)
- (3) ナイアンティック・ラボ, アクサ生命保険 プレスリリース,

6月30日(2015)

- (4) ノーム・ワッサーマン, 「起業家はどこで選択を誤るのか～スタートアップが必ず陥る9つのジレンマ～」, p.30 (2014) 英治出版
- (5) J.M. シュンペータ 清成忠男訳, 「企業家とは何か」, p.40, (1998)東洋経済
- (6) 日経トレンディネット, 「ポケモンGOは何がすごい? プームのポイントを解説」, 7月16日(2016)
- (7) 延岡健太郎, 「MOT 技術経営入門」, p.249, (2006)日本経済新聞社
- (8) 中小企業産業庁ホームページ, 「中小企業基本法 製造業の中小企業者の定義」(2016)
- (9) 矢作嘉章, 「産業革命と知的財産権制度の関係への一考察～勢力均衡理論から見る第四次産業革命と技術外交(ライセンス契約)(案)～」, p.113 知的財産専門研究(2016)
- (10) 村上政博, 浅見節子, 「特許・ライセンスの日米比較～特許法と独占禁止法の交錯～」, p.23, p.250 (2004)弘文堂
- (11) ライセンス第2委員会, 「共同研究開発契約における購入先制限, 販売先制限の独占禁止法上の正当化事由について」, pp.1168, 知財管理(2010)
- (12) 矢作嘉章, 「ライセンス(技術外交)作成のためのマップ(案)」, 知的財産専門研究, No.15, pp.29 (2014)
- (13) Robert Cooper, “Winning at New Products”, p.104 (2011) Basic Books
- (14) 矢作嘉章, 「戦略的技術外交(ライセンス契約)のすすめ～オープン・クローズド戦略の正しい実践方法～」, 日本ライセンス協会第392回関西月例研究会, 9月15日(2015)
- (15) F.W. Lanchester, “Aircraft in Warfare”, p.48 (1914) Constable & Co.
- (16) F.W. Lanchester, “Aircraft in Warfare”, p.203 (1914) Constable & Co.
- (17) 田岡信夫, 「実践ランチェスター法則」, p.7, (1975)ビジネス社
- (18) 竹田陽一, 「ランチェスター弱者必勝の戦略」, p.239 (2014)サンマーク文庫
- (19) 乾智彦, 「古典的経営戦略論による知的財産戦略の整理と実践～ランチェスター戦略の直接適用～」, vol.68, No.12, pp.67, パテント(2015)
- (20) 東洋経済オンライン, 「過去10年で結局赤字だった500社ランキング」, 3月24日(2015)
- (21) 東洋経済オンライン, 「過去10年で純利益を積み上げたトップ500社」, 3月23日(2015)
- (22) Carcast, 「自動車の国内登録シェア」, 3月5日(2016)
- (23) 日経エレクトロニクス, No.08, p.86 (2015)
- (24) 榎原敬之, 「世界に一つだけの花(アルバム「春うた, 夏うた」)」, 3月20日, Warner Music Japan (2013)
- (25) 日本経済新聞, 「IoT, 製造業にどう活かす独米中, 競争と接近」グローバルBiz 6面, 4月14日(2015)
- (26) 田岡信夫, 「実践ランチェスター法則」, p.7 (1975)ビジネス社
- (27) 中野明, 「Excelで学ぶランチェスター戦略」, p.78 (2009)

オーム社

- (28) Brian Solomon, 「2015年最もホットなスタートアップ企業50社ランキング」, Forbes, 12月18日(2015)
- (29) 延岡健太郎, 「MOT 技術経営入門」, p.23 (2006) 日本経済新聞社
- (30) 小沼良平, 「中小企業と知的財産権との関係」, 大阪工業大学大学院特別研究論文(2016)
- (31) 矢作嘉章, 研究技術計画, vol.7, No.3, pp.203 (1992)
- (32) 秋元浩, 「先端技術分野における知財戦略」, 大阪工業大学大学院講義資料, pp.33, 6月14日(2016)
- (33) ジョン・マクミラン, 「経営戦略のゲーム理論～交渉, 契約, 入札の戦略分析～」, p.22 (2003) 有斐閣
- (34) ハーバードビジネスレビュー, 「交渉からビジネスは始ま

る」, p.78 (2005) ダイヤモンド社

- (35) ジョン・マクミラン, 「経営戦略のゲーム理論～交渉, 契約, 入札の戦略分析～」, p.221 (2003) 有斐閣
- (36) 石川貴敏, 「(川上側) 中堅企業における(川下側) 大企業との共同研究開発契約の起案・締結の留意点」, 大阪工業大学大学院特別研究(2016)
- (37) ジョン・マクミラン, 「経営戦略のゲーム理論～交渉, 契約, 入札の戦略分析～」, p.223 (2003) 有斐閣
- (38) Secretary of Defense Donald H. Rumsfeld, U.S. Dept of Defense, News Briefing, 11:30 AM, February 12 (2002)
- (39) 佐藤智晶, 「最新の傾向をふまえたクロズボーダ契約の留意点」, ビジネス法務, vol.15, No.13, pp.12 (2015)
- (原稿受領 2016. 9. 7)

## 書籍紹介



判 型：A5 判並製カバー付  
 頁 数：310 ページ  
 定 価：¥3,024 (税込)  
 ISBN：978-4-641-16496-3  
 発売日：2016年12月

### イノベーション時代の競争政策—研究・特許・プラットフォームの法と経済

著者：小田切 宏之（一橋大学名誉教授，前公正取引委員会委員）／著  
 出版社：有斐閣

本書のタイトル「イノベーション時代の競争政策」に記載されている「イノベーション」とは何か。

著者によれば、「イノベーション」は、画期的な新製品の導入である「革新的イノベーション」、バージョン・アップやモデルチェンジのような改良である「漸進的あるいは改良型イノベーション」に分けられることが多かった。そして、近年では、「破壊的イノベーション」に議論の焦点があてられているという。

「破壊的イノベーション」は、新製品等の導入にとどまらず、新ビジネスモデルも導入され、その結果市場そのものを大きく変えるものである。全自動運転車のような革新的技術や、配車プラットフォーム・民泊仲介プラットフォーム等のサービスが、例として挙げられている。

本書は、「破壊的イノベーション」が登場するに至った今日において、研究、特許、プラットフォームのそれぞれについて、独占禁止法や産業財産権法等の法律論、経済理論、政策論等の多角的視点から、競争政策はどうあるべきかを論考するものである。この非常に複雑な問題を集約し、かつ明快に考察している点で、本書は他に類を見ないものである。

読者が企業勤務であれば、著者の提示する視点及び課題は、知財業務や他社との競争において有益であるだけでなく、むしろ必須のものであるといえるだろう。また、特許事務所勤務であれば、将来の産業構造の動向や依頼者の依頼の意図を理解する上で重要といえるだろう。例えば、「企業結合規制」の項は、弁理士の業務に直結する具体的事例を説明している。

そもそも、業として知的財産に関わる者は、独占排他権を本質とする知的財産権と競争政策の関係に常に配慮する必要がある。本書を手元に置いて随時参照することをお勧めしたい。

(会誌編集部 中村恵子)