

## 特集《権利活用》

大企業と中小企業の  
知的財産マッチング支援

公益財団法人 川崎市産業振興財団 知的財産コーディネータ 高橋 光一

## 要 約

多くの大企業は、保有する知的財産が自社で実施されていないといった、いわゆる休眠特許問題を抱えている。不要になった特許は、放棄するかそのまま保有するのが一般的であるが、開放特許化によるマネタイゼーションを行っている大企業も存在する。但し、中小企業向けの特許ライセンスは大企業にとってコストパフォーマンスが悪く、消極的である。しかしながら、地方自治体や支援機関がマッチング支援をすることにより、近年になって積極的に取り組む大企業が増えてきた。また、大企業と中小企業、自治体や支援機関、これに金融機関も加わった知的財産マッチングの活動が、地方創生に貢献すると国が目し、「知的財産推進計画2015」に取り上げられることにもなった。

本稿では、全国に先駆けて自治体主導で大企業と中小企業の知的財産マッチングを行って実績を上げ、現在では「川崎モデル」として他の自治体や支援機関の参考とされている、川崎市経済労働局と川崎市産業振興財団の知的財産交流会の取り組みについて述べる。

## 目次

1. はじめに
2. 「川崎モデル」における知的財産マッチング
  - (1) 知的財産マッチングの歴史
  - (2) 「川崎モデル」とは何か
  - (3) 川崎市知的財産交流会の背景
  - (4) 川崎市知的財産交流会のスキーム
  - (5) 川崎市知的財産交流会の特徴
3. 知的財産マッチングに参加するメリットと課題
  - (1) 中小企業
  - (2) 大企業
  - (3) 自治体・支援機関・金融機関
4. まとめ

## 1. はじめに

知的財産マッチングとは、知的財産の移転を手段とした企業や団体間のビジネスマッチングである。大学から企業への技術移転なども一例ではあるが、本稿では大企業から中小企業への特許ライセンスを事例として取り上げていく。いわゆる休眠特許の活用は、ライセンス活動の一形態として企業間で自発的に推進されてきたわけではなく、大学や公設試も含めた研究機関の未利用技術を企業に活用させようとした国の指導をきっかけとして始まり、運営母体と形式を変えながら徐々に浸透してきた。知的財産マッチングの当事者同

士は、元々取引がなかったり知らなかったりというケースが多い。物やサービスの取引と違って、中立で公平なポジションにある仲介者の存在がなければ、当事者だけでマッチングを行うことは手間とコストがかかり簡単ではない。

知的財産マッチングの仕組み自体は30年以上前からあった。特許流通、技術移転、知財マッチングなどの呼び方があるが本質的には同じであり、様々な運営母体が仲介し、知的財産マッチングを行ってきた。しかしながら、多くの企業が問題としている休眠特許の活用が、当時の知的財産マッチングで必ずしも首尾よく解決されてきたわけではない。いわば古くて新しい問題として常に存在しており、いまだに試行錯誤を繰り返しているのが実態である。

筆者はかつて情報通信系企業の知的財産部門に在籍し、中小企業へのライセンス活動の専門組織を作った。そこで川崎市知的財産交流会の立ち上げに協力し、いくつかの成約事例を生み出した後に退職した。退職後は特許庁の事業であった公設試知的財産アドバイザーとして公設試の技術移転の支援業務に携わり、現在は川崎市産業振興財団の知的財産コーディネータとして、大企業と中小企業の知的財産マッチングを行っている。本稿では、大企業と支援機関の両方を経

験している立場から、「川崎モデル」として知られることになった川崎市知的財産交流会の成功要因を解き明かし、今後知的財産マッチングに取り組もうと思っ  
ている企業や自治体、支援機関や専門家への一助となることを期待したい。

## 2. 「川崎モデル」における知的財産マッチング

### (1) 知的財産マッチングの歴史

1980年に社団法人発明協会が特許・技術の展示会である第一回テクノ東京を開催し、1985年に当時の通商産業省の指導のもとに発足した財団法人日本テクノマートが、全国15箇所を活動拠点に賛助会員制による商談会や技術シーズのデータベースを導入して、地域間・企業間の技術移転を促進した<sup>(1)</sup>。(2002年に当財団は解散)その間に、大学の技術移転を業務とするTLOが各地で起業され、また、国の事業として1997年に、特許流通による新産業創出を目的とした「特許流通促進事業」が立ち上がった。この事業は全国規模であり、独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)が全国各地に特許流通アドバイザーを派遣し、特許流通データベースを構築して多くの企業が開放特許を登録した。この事業は約13年間で4750件の特許ライセンス契約という実績を上げたものの、国の事業としては2010年度で終息している<sup>(2)(3)</sup>。その後は自治体が主体で特許流通アドバイザーを設置し、地域での知的財産マッチングを担っている。これらの事業では実績や成功体験の記録が残されているが、休眠特許の活用という古くて新しい問題を解き明かすには、事業の成果を冷静に見つめることも必要であろう。

全国規模で最も成約実績が上がった「特許流通促進事業」では、本稿で採り上げている大企業がライセンサーとなった知的財産マッチングは、全体の3%に留まっている<sup>(3)</sup>。休眠特許保有者のほとんどが大企業であり、特許流通データベース(現在は開放特許データベース)に登録していたのは大企業が多かったことを考えると、不思議に感じないだろうか。これは大企業の知的財産部が大都市圏に配置されていたことと無関係ではない。地方の特許流通アドバイザーが、大企業の知的財産部にアクセスしてマッチング成約するのは困難であったろう。当時の技術シーズの主たる提供元は、地元の大学や公設試、中小企業であり、成約実績を見ても、ライセンサーの50%以上がTLOと公設試となっている。実際に特許流通アドバイザーの派遣先

は、大学や公設試などが多かった<sup>(2)</sup>。一方の大企業も、休眠特許の活用先を積極的に中小企業に求めるのは僅かであったし、それを推進するプロジェクトすらなかった。また、特許流通データベースに開放特許を掲載はしていたが、「中小企業に是非とも活用してもらいたい特許ではなく、自社にとって不要な特許のリストアップ」という意識が根底にあったのかもしれない。このような要因が重なって、当時は大企業がライセンサーとなった成約事例はわずか3%に過ぎなかったと推察できる。

しかしながら、これら国主導で立ち上がった知的財産マッチングの仕組みや特許流通アドバイザーの活躍は、現在における地方自治体や支援機関が主体となった活動の礎となっていることに疑いはない。問題は知的財産マッチングがその地域に適した形で長期間根付き、開放特許の導入によって中小企業の強みが活かされ、実際に売れる製品に結びついているか否かだ。その答えは「川崎モデル」と呼ばれる川崎市と川崎市産業振興財団が進める中小企業支援スキームの中に見出すことができる。

### (2) 「川崎モデル」とは何か

川崎市知的財産交流会は「川崎モデル」の代名詞であり、川崎市知的財産戦略における中核事業であるが、川崎モデルとは川崎市が行っている企業訪問活動を土台とした中小企業支援スキームの総称である。川崎モデルという言葉は、経済ジャーナリストでありシンクタンク・ソフィアバンク代表の藤沢久美氏が、2014年4月「なぜ、川崎モデルは成功したのか？」(実業之日本社)を発刊したことによって、全国の中小企業支援や地域産業創生を担う自治体や支援機関、金融機関の間でまたたく間に知られることとなった言葉である。実は川崎モデルという言葉を使いだしたのは、川崎市役所でも藤沢久美氏でもない。富士通の知的財産部門が成約事例を各地で紹介する際に使っていた言葉である<sup>(4)</sup>。当の川崎市は、以前から行っていた中小企業支援活動を「川崎モデル」と呼んではいなかったのであるが、藤沢久美氏の出版を契機にそのネーミングが他の自治体や支援機関に浸透し、自らも使うようになったのである。

ところで、読者は川崎にどのようなイメージをお持ちであろうか。川崎市は「音楽のまち、映像のまち、スポーツのまち」を標榜しているが、近年は毎年約1

万人の人口が増え続けている元気な都市である。一般的に連想されるのは、川崎大師、ラゾーナやミュージア、よみうりランドであり、最近では武蔵小杉高層マンションやハロウィン、工場夜景である。50代以上の方はおそらく、公害、風俗街、公営ギャンブルのいずれかが真っ先に思い付いたのではなかろうか。それら負のイメージは、川崎はかつての宿場町であり戦後は京浜工業地帯の中心であったことに関連している。しかしながら、京浜工業地帯から生み出された公害からの脱却とバブル崩壊後の製造業の衰退は、その後の歴史において、川崎を研究開発機関のメッカとする要因となった。研究開発機関の産物である多くの発明が知的財産マッチングのツールとなり、官民一体で取り組んだ地域事業ドメインの変革が、川崎モデルを生み出した土壌になっている。

川崎モデルのキーワードは、「現場主義」「おせっかい」「えこひいき」「顔の見えるネットワーク」である。川崎モデルの原点は1994年頃の川崎市役所内での若手職員勉強会であり、当時の喫緊の課題はバブル崩壊後の製造業空洞化対策だ。当初は会議室で議論されていたものが、現場に出向くようになり中小企業経営者の生の声を聞き、市の施策に活かし、それを中小企業に活用してもらうようになった。現在でも市役所職員自ら現場に出向いて行って話を聞くというのは少数派であると聞く。市役所職員は役所で住民の陳情に鷹揚に頷くが、手続きを重ねてすぐには実行しない、古くて恐縮であるが黒澤明監督の映画「生きる」で描かれていた市役所のイメージである。「現場主義」の精神は、その後川崎市の外郭団体である川崎市産業振興財団において「出張キャラバン隊」として根付いていった。出張キャラバン隊は川崎の製造業空洞化を防ぐと、職員のボトムアップで始まった企業・大学訪問活動である。メンバーは川崎市経済労働局、川崎市産業振興財団、コーディネータが主で、これに神奈川県や経済産業省等の機関が加わることもあり、訪問回数は年間延べ500社におよぶ。例えば、出張キャラバン隊で大学を訪問した際に、試作開発の委託先に困っているというニーズ情報に対して、地元中小企業とのマッチングを図ることが多くなり、これを「産学連携・試作開発促進プロジェクト」として施策化した。あるいは、補助金などの産業振興施策が中小企業に知られていないという実態に対して、経営者の生の声を聞いて、経営課題・技術課題にマッチした施策を紹介し、

積極的に「使っていただく」という姿勢を示した。また、優れた製品やサービスを生み出した中小企業には「川崎ものづくりブランド」を認定して、市が需要者として当該製品を採用したり、宣伝したりということも行っている。いわば、中小企業に対する「おせっかい」の活動である。「えこひいき」は行政サービスの原則からは真逆の言葉であるが、頑張ろうとしている企業を市が応援することは別に差別ではない。応援した企業の製品の露出度が増し、業績が良くなると、その企業が周りの企業から「なぜ元気になったか？」と聞かれる。行政と連携することで、それまで享受できなかった知識やメリットを得られることを答えると、「市役所ってそういうこともやっているのか。あの会社でできたのなら自分も連携してみるか。」と波及効果が出てきて、「えこひいき」がプラスの相乗効果となるのである。

中小企業との「顔の見えるネットワーク」は簡単にできそうに思えるが、足で稼いで作り出さなければできないことである。その企業の強みがどこにあるのか、どういう設備を持っているのか、工場や従業員の雰囲気はどうだったか、経営者のキャラクターはどうだったかを、日々の訪問を重ねて職員やコーディネータが記憶し、相手先や場面に応じてその引き出しからマッチング先を紹介するのである。この情報は生きた情報であり、決してネット上の情報やデータベースから得られたものではなく、泥臭い活動の産物である。また、顔の見えるネットワークは企業との信頼関係がなければ築けない。自ら企業に出向いて行って経営者の悩みを聴き、行政で提供可能な解決策を提示して、一緒に経営課題に取り組むことを繰り返してこそ、信頼が生まれるのである。こういった活動を長年に渡って継続できるのは、推進する市と財団職員の情熱であり、ともすると異端と評価される活動を容認し、逆に後押しする組織トップがいることが川崎市の最大の優れた点と言えよう。このような土壌なくして、川崎市の知的財産マッチング事業である知的財産交流会は成功しなかったのである。

### (3) 川崎市知的財産交流会の背景

川崎市知的財産交流会は大企業の知的財産を市内の中小企業に移転し、中小企業が自社製品あるいは既存製品の高付加価値化による新事業創出をサポートする事業である。川崎市および川崎市産業振興財団による



オープンイノベーションの取り組みの一環である。2007年に川崎市のモデル事業としてスタートし、2008年から重点事業となっているが、地方自治体が大企業と中小企業の知的財産マッチングを仲介するのは、全国初めての試みであった。

川崎市知的財産交流会が事業として始まった背景は、前述した川崎の地域性と歴史にある。川崎市は東京都と横浜市に挟まれ、多摩川沿いに東西に細長い形をしている。臨海部は京浜工業地帯の中核であり、鉄鋼、電力、石油化学企業が多く存在する。内陸に伸びる南武線沿線には東芝、日本電気、富士通など大手電機業界の工場が多く存在し、その周辺に板金加工や電子部品などの中小企業群が発展してきた。バブル期以後には大企業生産拠点の海外移転により、生産中心から知識集約型・高付加価値型の産業形態に変化し、平成初期には3000を超えていた従業員4名以上の製造業事業所が、リーマンショックを経て現在では1300程度に減少した。また、製造業事業所の約3分の2が、いわゆる下請け型加工を生業としている。その一方で、川崎市には企業や大学の研究機関が年を追うごとに集積してきて、現在では400以上の研究機関が存在する。こうした背景と推移があって、研究機関の産物である知的財産を市内産業振興と競争力強化の手段にしようと「川崎市知的財産戦略」が作成され、大企業の保有する知的財産を中小企業に移転する知的財産交流事業がスタートしたのである。災い転じて福と為すではないが、外部環境の変化が地域に対してネガティブな影響を与えたことを契機に、地域事業ドメインの変革に結びついたのである。この「変ずれば応ず」姿は、かつての公害からの脱却を官民一体で成し遂げてきた川崎の地力と言える。

そんな中、筆者は10年前の2007年2月に川崎市経済労働局職員の訪問を受け、ライセンサーとして参加するよう依頼された。筆者は当時から休眠特許の活用先を中小企業に求めていたが、ライセンサー候補企業を探すのは地方自治体と組むことが近道と想着いて、各地の県庁や公設試などを訪問して協力をお願いしていた頃であった。筆者を訪ねてきた川崎市職員の熱意は相当なものであったが、自治体が自ら依頼してきたので、渡りに舟であったのだ。

2007年の5月にプレ交流会を開催してから、約10年を経過した2016年12月現在での成約実績は25件である。10年間の成約実績が25件という数字に対し

ては色んな評価があるが、地方自治体が主導している知的財産マッチング事業では、ずば抜けて多い数字である。以下に、川崎市知的財産交流会が25件もの成約実績を重ねてきた要因を述べる。



(図：川崎市知的財産交流会の概念図)

#### (4) 川崎市知的財産交流会のスキーム

知的財産マッチングのコーディネート活動の流れに沿って説明する。まず出会いづくりであるが、一つ目は「オープン型交流会」である。これは広く参加者を募って、複数の大企業が技術シーズを中小企業の参加者にプレゼンし、希望があれば個別面談に応ずるやり方である。二つ目は「クローズド型交流会」である。特定の工業団体に所属する中小企業や金融機関の取引先を集めて、大企業1社が技術シーズを紹介するやり方である。三つ目は個別マッチングである。この技術シーズはこの中小企業だったら使えるはずだという当たりをコーディネータが付けて、大企業と1対1でマッチングするやり方である。三つ目の個別マッチングは、前述したところの「現場主義」や「顔の見えるネットワーク」を活かし、いわばお見合いの世話人役をコーディネータが担っている。当然のことながら個別マッチングが一番成約の確度が高いが、オープン型やクローズド型も、開催することの広報効果で中小企業が参加機会を得ることになるので、この3つのパターンは必要である。次にシーズとニーズのマッチングである。シーズが先かニーズが先かという質問をよく受けるが、中小企業側から明確なニーズが出てくることはまれである。従って、我々コーディネータは大企業のシーズのうち、その中小企業に向いているものを提示し、中小企業の強みと合わせることによって新製品ができないかをプレーストーミングすることから始める。そうすることによって、大企業と直接面談の時に「この開放特許以外に、こういう技術はないか？」と具体的なニーズが出てくる。その上で大企業が再度シーズを提示する。このようにして、シーズとニーズの一致点に収斂していくことが成約の確度を高めるの

である。

特許やノウハウなど技術移転の対象が決まったのちは、契約条件をコーディネータが仲介してまとめる。当事者同士ではなかなか言いづらいお金の話はコーディネータが両者の間に入って、落としどころを見つけて合意まで持っていく。金額が合意したのちは契約書作成であるが、契約書のドラフトは大企業から提示される。ライセンス契約書のドラフトはライセンサーの立場が強く一方的な文言で書かれているが、ライセンス契約は初めてという中小企業が多いため、知財の専門用語を解説しながら中小企業の不利益にならないことを前提に条文の調整を図っていく。契約締結した際は、大企業、中小企業、川崎市関係者でささやかなセレモニーを行って、製品化に向けて友好関係を深めている。

中小企業にとってはここからが本番である。基本設計が終わって試作や評価となるが、試作から評価までを中小企業一社でまとめるのはハードルが伴う。そこで、市や財団職員、コーディネータがチームとなって、(我々はチーム川崎と自称している)おせっかいをする。たとえば、材料や加工方法であれば川崎市内の別な中小企業とマッチングしたり、評価は公設試を紹介したり、費用捻出のための補助金獲得の支援をしたりなどである。ケースによっては大企業の施設を評価に利用させてもらうこともある。ものづくりについては元々得意な中小企業ではあっても、下請け型企業が自社製品を出すとなると、各種規格や認証、性能保証、商標調査などをクリアしなければならない。そこで、同じ工業団体の中で連携したり、専門家を紹介したりとサポートを惜しまない。

最後はプロモーションの協力である。知的財産交流会の合言葉に「契約はゴールではなくスタート」というのがある。ライセンスした製品が売れなければ何も得るところが無い。中小企業、特に下請け型の企業は広告宣伝のノウハウも資金も無いので、川崎市と大企業のマスコミへの情報発信力を最大限活用するのである。特に話題となりそうな案件は、川崎市長同席のもと大企業・中小企業の三者で共同記者会見を行い、新聞やテレビで報道される。また、大企業の販路活用や、川崎市内の企業に紹介したりするのもルーティンワークである。契約が何件締結できたとか、イベントを何件開催したというのは役所的には意味があっても、中小企業にとっては「売れてなんぼ」である。こ

の「契約はゴールではなくスタート」という哲学は、チーム川崎の中でずっと守られている。



(川崎市長を交えての共同記者会見)

#### (5) 川崎市知的財産交流会の特徴

川崎市知的財産交流会の特徴のうち、他の自治体や企業によく質問される点を述べる。一つ目は契約の形態である。川崎市の場合、非独占通常実施権許諾契約を推奨している。特許権の譲渡は推奨していないし、実績もない。これは、特許ライセンスした製品が売れる様に、大企業と中小企業の双方が協力し合って、長期にわたって友好的なWIN-WINの関係性を築いてもらうためである。知的財産マッチングで始まった友好関係は、取引関係に発展したり、中小企業の持つ技術力を大企業が利用する側になったりと、一方通行で終わらない発展型の関係になることが期待できる。従って特許権譲渡という、いわば一回きりの関係性は川崎市知的財産交流会ではお勧めしていない。

二つ目は実施料の目安である。マッチングに入った場合、中小企業の負担が大きくなるような実施料の相場感を大企業に伝えている。但し、特許ライセンスだけではなく技術指導が入る場合は一時金が高額になることもあり、ケースバイケースである。また、中小企業によってはリスクを負いたくないので、一時金を安くあるいは無償にして、ランニング料率を上げたいという希望が出ることもある。逆にランニングロイヤリティは管理が面倒なのでペイドアップ方式をとりたいたいという希望が出ることもある。特許ライセンスのみの場合で平均すると一時金が数十万円、ランニングが3~5%くらいであるが、支払い方式は上述のように企業によって異なる。

三つ目は大企業への支援である。中小企業を支援す



る事業であるのに大企業を支援するのは奇異に感じるかもしれない。しかしながら、知的財産交流会は大企業と中小企業双方が WIN-WIN となるべきもので、大企業も車の両輪の片側なのである。知的財産交流会に参加した大企業は、1年目が電機メーカーの3社、2年目からは自動車メーカーなどが加わり7社に増えたが、この7社の期間がしばらく続く。技術シーズ提供元の大企業の業界が偏ると、技術シーズも偏り、いずれ飽きられるか対象の中小企業も限定されてしまうという危惧が出てきたため、大企業の開拓も川崎市の課題であった。そこで、特許庁や既に参加した大企業からの紹介、あるいはコーディネータの伝手を利用して、この3~4年間で大企業を増やし、2016年12月現在で24社となった。ところが、知的財産交流会に参加する大企業にも悩みはあった。大企業は不要になった特許のリストアップという観点で開放特許を選んでしまう。つまり、大企業の課題は、中小企業に合った開放特許の選び方にあったのである。チーム川崎は、大企業にある程度候補をリストアップしてもらい、開放特許としての適性を判定する。より具体的にはライセンス候補となる中小企業が頭に浮かぶような技術シーズか否かを基準に、○△×をつけるお手伝いをしている。選定が進むとプレゼンテーション資料の作り方も助言することもある。開放特許として重視する要素に「市場や顧客がイメージできるか」がある。中小企業の目的は、技術導入した製品がマーケットで売れることである。その特許を自社の実施と異なる分野で使ったらこういう製品ができるのか、自社では手をつけなかったニッチな市場ではインパクトがあるといった訴求点を、プレゼンテーションで提示することが中小企業の関心をひくのである。

四つ目は金融機関との連携である。川崎市は川崎信用金庫と包括連携協定を結んでいて、川崎信用金庫は2013年度から優秀な人材を延べ4名川崎市と川崎市産業振興財団に出向させている。彼らはチーム川崎の一員となり、知的財産交流会を運営しマッチングも担当しており、2年間の任期を終えて川崎信用金庫に戻った担当者は、川崎信用金庫主催の知的財産マッチングを推進している。こうした取り組みの背景には、昨今極端な低金利化が進んだことで、融資先の獲得に金利が競争手段ではなくなったことにある。地域に根付いてきた金融機関が「顧客に選んでもらえる金融機関」になるには、金利勝負ではなく、中小企業の経営

支援をサービスとして提供することが必要になってきたのである。金融機関が主催する商談会や展示会などは実例も多くあったが、知的財産の活用によって取引先企業の業績向上を後押しするという戦略は画期的ではなかろうか。一方、知的財産交流会にとってもメリットが大きい。川崎市や川崎市産業振興財団が、いかに「出張キャラバン隊」での企業訪問実績があるとは言え、まだまだ知らない中小企業は多い。そこで、市内に40店舗ある川崎信用金庫から、取引先企業を紹介してもらえるのである。



(成約事例：宝養生資材株式会社による抗菌石鹸)

### 3. 知的財産マッチングに参加するメリットと課題

#### (1) 中小企業

日本全体の中小企業数は約380万社と言われており、全企業の99.7%を占めている。大企業のものづくりを下支えし、あるいは大企業が手をつけられない市場でのニッチトップとなって、日本の産業競争力の原動力となっている。しかしながら、特許出願数は全体の12%に過ぎない。逆に言うと、企業数では0.3%の大企業が88%を出願しているのが実態である<sup>(5)</sup>。これは中小企業の人・物・金・情報等のリソース不足が大きな理由である。国や地方自治体が中小企業の知的財産権取得に様々な優遇策を与えているが、中小企業の知財意識が高まっているのは確かである。池井戸潤氏の「下町ロケット」でも、中小企業の知的財産戦略と技術力がテーマとなっていたが、特許を武器に市場独占を図ったり大企業と渡り合ったりできる中小企業はまだ少数であろう。

しかしながら、リーマンショックの景気後退以降、下請けを主業務とする中小企業が元請け大企業と共倒れになるリスクを減らそうと、自社製品開発を目指す中小企業が増えてきている。知的財産マインドが高くてもリソースの少ない中小企業にとって、大企業の特

許を活用するオープンイノベーションに取り組むことは理にかなっており、コストパフォーマンスの高い知的財産戦略と言える。大企業の開放特許は比較的安価に入手でき、また速やかに導入できる上、低リスクである。また、開発した製品が特許権で守られるメリットも大きい。少なくとも製品のコアな部分に特許技術が導入されれば、他社の模倣を排除でき、市場での独占も期待できるのである。中小企業にとってニッチトップになることは、経営戦略上大きな意義がある。もう一つは、大企業の特許ライセンスを受けた製品であることはブランド戦略上も価値があるのである。例えばパッケージに、「本製品は大企業 A 社の特許使用許諾のもとに開発されたものです」と謳うだけでも、大企業のブランド力や信用力が製品に付加される。

中小企業にとっては、知的財産マッチングに参加するメリットは非常に大きく、失うものは無いといってもいいであろう。川崎市知的財産交流会に参加した中小企業の生の声に、「本業の業績が向上した」「会社の知名度が増した」「会社が報道されて家族から喜ばれた」などがあるが、筆者が最も注目するのは「知的財産戦略への関心が高まり、初めて特許を出願した」という声である。他社の技術導入から知的財産の重要性を認識し、自社の発明に結びつけていったことは、中小企業の技術力と産業競争力の底上げに貢献していると言える。

課題としては、ものづくり系中小企業の多くは「設計はできる」「作ることはできる」が、販売や宣伝広告などに弱いということがある。大企業の特許を利用して自社製品を作っても売れなければ元も子も無い。また、開放特許のライセンスを受けても、設計、試作、評価、量産化は費用がかかる。これらの課題を解決するのが地域連携であり、自治体・大企業・金融機関とのネットワークが重要になってくる。チーム川崎は前章で述べたような「おせっかい」「えこひいき」で中小企業に寄り添うハンズオンサポートを提供しているのである。

## (2) 大企業

大企業のメリットを述べる前に、休眠特許はなぜ生まれるのかを考えてみたい。筆者は休眠特許という言葉は好まないが、いわゆる「休眠特許」である。日本の特許の半数近くが実施されていないが、現在の企業環境や技術動向では休眠特許は生まれるのが必然と

言える。まず、ビジネス形態の多様化や企業間競争の激化によって、従来技術の陳腐化と新技術への置換が激しくなっていることが、製品ライフサイクルと知的財産創造サイクルの不一致を助長している。また、大企業の自助努力にも拘らず、円高やリーマンショックのような外部環境の変化がもたらす経営環境の不確実性が、ノンコア事業を整理したりチャレンジングな研究開発を抑制する動きを加速している。あるいは、事業部門によってはマーケットサイズが小さいと判断され、製品化に到らないということもある。その結果、事業終息による不使用特許と事業化未定の未利用特許の集合が多数生まれる。実施していない期間が相当あるとしても、防御上の理由からすぐに放棄すればよいというものではないことはお分かりであろう。不使用あるいは未利用ではあっても防御の一端を担っており、休眠ではなく別の役割を果たしているのであって、死蔵特許という言い方も適切ではない。

このような不使用あるいは未利用の特許を活用することはプラスであることには違いない。問題は活用の相手である。A 社が B 社に休眠特許を紹介しても、B 社から A 社に同じ答えが返ってくるだけであり、同業界であれば既にクロスライセンス関係があるかもしれない。従って、活用先が中小企業に向かう選択肢は当然出てくる。ところが、中小企業の売上規模から得られる対価は大きくは望めないで、維持するか放棄するかの天秤で躊躇するし、経営者の判断の多くは「利益にならない活動」を否定する。しかるに大企業が中小企業相手に知的財産マッチング活動をするメリットはどこにあるのだろうか。

大企業にとって損益計算書上の利益を求めると、知的財産マッチングに取り組んだとしても長続きしない。むしろ、企業価値の向上にこそメリットを見出すべきである。具体的には CSR（企業の社会的責任）活動の一環として社会に広く評価されることである。企業のホームページや CSR 活動報告書に掲載できる内容である。また、成約事例を重ねれば大企業の名前も報道などで取り上げられ、場合によっては中小企業の製品や広告に企業名が載ることもあるので、宣伝広告費に換算したら特許一件の維持費を軽く回収するであろう。あるいは、マイケル・ポーターが提唱した CSV（共通価値の創造）とも言えるだろう。すなわち、不使用・未利用の技術資産の活用といった社会的課題を、地域や他企業と連携して解決する活動と捉えることで



ある。もう一つは、研究者のモチベーション向上である。自分の発明が自社で実施されることなく、いずれ放棄されるかもしれない特許の発明者にとって、中小企業とはいえ自分の発明が製品化されて世に出ることは、研究者にとって何より嬉しいことである。また、中小企業の持つ「とんがった技術」を知る機会になり、双方向のオープンイノベーションに発展することもメリットと言えるであろう。

課題は前章(5)で触れたように、開放特許をどうやって選ぶかである。特に中小企業向けの技術シーズとなると、知的財産部員にとって中小企業の実態が把握しにくいので、特許の棚卸における実施状況の有無のみで抽出してしまいがちである。すなわち自社にとって不要の特許という観点である。筆者もコーディネータをやっている、大企業の知的財産部員に技術シーズとして開放特許候補を出していただく際に、「コア事業の不要特許をリストアップしないで下さい」と口を酸っぱくして言う。テレビ、携帯電話、半導体、化学材料自体など、およそ中小企業がやらない分野の特許や、実施経験の全くないアイデア特許などは中小企業には不向きである。チーム川崎は、こうした大企業の課題に対しても、中小企業に適した開放特許選定のお手伝いをしている。

### (3) 自治体・支援機関・金融機関

近江商人が言ったとされる「三方よし」という言葉がある。WIN-WINは当事者同士、つまりランセナーである大企業とライセンサーである中小企業の関係だけであるが、「三方よし」の精神は「売り手よし、買い手よし、世間よし」である。知的財産マッチングが次々と成就して、製品が売れ、地元中小企業の業績が上がり、雇用が生まれ、自治体の税収が上がり、金融機関との取引も活発になる。このように全てがうまくいくわけではないが、精神としては「三方よし」となって地域が活性化することをメリットとして、自治体や支援機関は知的財産マッチングに取り組むのである。金融機関は、顧客に「選んでもらえる」金融機関になるために、金利に頼らない経営サポートサービスの一手段として取り組むのである。地域が一丸となって取り組むことにより、隣接する自治体や支援機関、より広範囲をカバーする金融機関との連携も生まれ、国からも注目されることによって、資金や人も大きく動くことになる。

課題の一つ目は、地域によっては大企業が製造工場や子会社のみで、開発部門や知的財産部門が無いので、知的財産マッチングを担当する部門にアクセスしにくいといった点である。市の場合であれば県庁や地方を管轄する経済産業局、発明協会、地方の弁理士会などのチャンネルを使って、大企業の知的財産部門にアクセスすることが可能である。但し大企業によっては、知的財産部門ではない部署、たとえば新事業開発部門や研究企画部門などがオープンイノベーションを担当しているので、大企業の組織役割分担にも注意を払うべきである。また、様々な業態の中小企業の参加を促すために、技術シーズはできるだけバリエーション豊富に揃えなければならない。様々な業界の大企業に知的財産マッチングへの参加を促すために、大企業にとってもメリットがある事業としてアピールすることが必要である。

課題の二つ目は、役所の人事異動である。担当者は2~3年で他部署に異動するのが通例であり、知的財産マッチングによる中小企業支援の情熱が途切れる例をいくつも見てきた。たった2年で、地元中小企業の何人の経営者と信頼関係を築けるだろうか。2013年9月に公表された内閣府「地域経済に関する有識者懇談会報告書」は、正にこの点を指摘している。(以下引用)「市役所や県庁の産業担当の職員の最大のポイントは、地元から信頼され、地元企業とのコミュニケーションがきちんと取れることである。そのためには、中核となり得る職員は、通常の役所の人事ローテーションで異動させるのではなく、例えば10年間は異動させないといった思い切った対応を取ることも必要である。」<sup>6)</sup>という提言を、それぞれの立場で検討されたい。

## 4. まとめ

川崎市が「川崎モデル」を根付かせてきたのは、中小企業支援の専任者を通例より長い期間担当させて育成したり、川崎市産業振興財団といった中小企業支援専門の機関のプロパー職員と思想や情熱を共有し、時を経ても確実に受け継いできたからにはほかならない。チーム川崎は、職員、コーディネータがそれぞれ得意分野を持ち、独自のネットワークを持つ。それぞれの活動と情報がメッシュ状に結びついて成約事例を生み出している。単独ではなくチームで動く、チームで最大限の力を発揮するという点で、特撮ヒーロー物で



言えば「ウルトラマンではなくゴレンジャー」と言われている。そのゴレンジャーを含む、川崎市・川崎市産業振興財団・川崎信用金庫が、2015年11月に日本弁理士会の知的資産経営フォーラムにて「知的財産活用支援大賞」を受賞する榮譽にあずかった。10年前に始めた時は市の事業として続くかどうか不安であったが、このような賞をいただくことができた。また、政府の「知的財産推進計画2015」において、地方における知財活用の推進が三本柱の1つとなり、川崎市の知的財産交流会が事例として取り上げられた。



(チーム川崎 ゴレンジャー 筆者は後列右)



(日本弁理士会知的資産フォーラム2015にて  
チーム川崎が知的財産活用支援大賞を受賞)

これまで、川崎市知的財産交流会を例に知的財産マッチングについて述べてきたが、自治体や支援機関が事業として行っているのは、中小企業支援であり地域産業活性化が目的である。その目的のために大企業の保有する知的財産をツールとして活用している。ここで、自治体や支援機関、金融機関、あるいは弁理士等の専門家に間違っているとらえてもらいたくないのは、「知的財産ありき」で進めてはならないということ

ある。矛盾しているように聞こえるが、目的と手段を履き違えてはいけないということである。中小企業に特許明細書の難解な文章を理解させることが目的ではない。マッチングイベントに参加してもらうことが目的ではない。中小企業の売上と利益を上げるツールとして知財を使いましょうというスタンスが肝要である。開放特許ライセンスで始まった話が、ライセンス契約に結びつかなかったとって終わりではない。企業間での共同開発に発展してもいいではないか、物の取引に変わってもいいではないか。知的財産マッチングをもっと幅広く捉えることが成功に結びつくのである。マッチングイベント・セミナー開催、専門家派遣、ライセンス契約、これらの件数を重ねることが目的ではなく、中小企業や地域産業を元気にするための「知財による地域興し」を目的としなければならない。知的財産はあくまで「ツール」なのである。

政府の「知的財産推進計画2015」でも取り上げられた地方における知財活用の推進のために、川崎市と川崎市産業振興財団は2015年度に経済産業省の「中小企業知的財産活動支援事業費補助金」の採択を受け、栃木県、長野県岡谷市、新潟県柏崎市、静岡県富士宮市、福岡県、宮崎県と連携し、知的財産交流会の全国展開を行った。各地の自治体・支援機関・金融機関向けに勉強会を行ったり、各地の知的財産マッチングにコーディネータとして参加したり、開放特許を提供する大企業を紹介したりと、単年度の事業ではあったが交流で得たものは大きかった。この広域連携をきっかけに、2016年度以降は独自で予算化する自治体もあり、知的財産マッチング事業を本格化させている。川崎市には前記地域の他に四国や九州などの自治体からも声がかかり、全国展開活動は現在も継続している。広域連携を行うと、川崎市の中小企業と他地域の企業の取引のきっかけとなったり、技術シーズを提供する大企業を紹介し合ったりと、これまでになく幅の広がりが出てくる。知的財産マッチングは一地域内で完結することにこだわる必要もないし、むしろ広域で連携した方がマッチング後のビジネス展開で有益なことが多い。川崎市と川崎市産業振興財団は、知的財産マッチングにおける「広域連携のハブ」としての役割を果たしつつある。この広域連携においても、基本となっているのは、川崎モデルのキーワードである「顔の見えるネットワーク」である。

最後に、川崎市の大企業と中小企業の知的財産マッ

チングの手法や考え方を、企業、自治体、支援機関、金融機関、専門家の皆様の参考に、自らの地域や組織にアレンジした「〇〇モデル知的財産マッチング」に取り組んでいただけたら幸甚である。知的財産の活用が日本の産業競争力向上に役立つと信じ、地域や中小企業が活性化することを切に期待する。

**(参考文献)**

- (1) 知財流通の歴史と現状 (パテント vol.60 No.3)
- (2) 開放可能な自社特許の活用のあり方に関する研究 (知財管理 vol.66 No.8)

- (3) 特許流通促進事業の成果について (独立行政法人工業所有情報・研修館) <http://www.inpit.go.jp/katsuyo/archives/archives00035.html>
- (4) 大企業による特許開放がものづくりを元気にする (知財管理 vol.64 No.4)
- (5) 中小企業における知的財産と経営の関係について (特許庁総務部普及支援課) [https://www.chukiken.or.jp/about/img/2014\\_03.pdf](https://www.chukiken.or.jp/about/img/2014_03.pdf)
- (6) 地域経済に関する有識者懇談会 報告書 (内閣府) [http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/local\\_economy/report.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/local_economy/report.pdf)

(原稿受領 2017. 1. 10)

## パンフレット「弁理士Info」のご案内

**内容**

知的財産権制度と弁理士の業務について、イラストや図を使ってわかりやすく解説しています。  
一般向き。A4判30頁。

**価格**

一般の方は原則として無料です。  
(送料は当会で負担します。)

**問い合わせ/申込先**

日本弁理士会 広報室  
e-mail: [panf@jpaa.or.jp](mailto:panf@jpaa.or.jp)  
〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-4-2  
電話: 03(3519)2361(直)  
FAX: 03(3519)2706

