



innoventier 弁護士法人  
Power for the Business イノベンティア  
企業法務相談室

【第55回】 弁護士・弁理士・NY州弁護士 飯島 歩

京都大学法学部卒業後司法修習を経て1994年より弁護士。その後米国デューク大学ロースクールに留学、法学修士(LL.M.)を取得するとともに、ワシントンD.C.の米国大手法律事務所に勤務。2002年から特許庁初の法制専門官として特許法改正作業に従事し、2003年より弁護士業務に復帰、2016年4月弁護士法人イノベンティア設立(現職)。企業法務に特化し、多数の企業に法律・経営にわたるアドバイスを。

今回の相談

私は、メーカーの経営企画室に勤務しています。当社では、これまで自社の研究開発によって生まれた技術の特許化し、自社の製品の中で利用してきました。しかし、オープン・イノベーションがグローバルに進展し、世界中で研究開発の速度が上がると、自社単独での研究開発のみに依存した競争に限界が見えてきました。

DX時代のオープン・クローズ戦略と知的財産法

そのような中、社内、政府が推進するDX(デジタル・トランスフォーメーション)も見据えて、オープン・クローズ戦略の可能性について検討するよう指示を受けました。知的財産法におけるオープン・クローズ戦略の考え方を教えてください。

回答  
一. オープン・クローズ戦略とは

オープン・クローズ戦略という言葉は広い意味で用いられますが、自社が保有する技術やコンテンツ等の知的財産を、他社に開放するもの(オープン領域)と、自社で独占するもの(クローズ領域)とに分け、技術を広く普及させつつ自社の利益を確保ないし拡大する戦略をいいます。典型的には、ある製品のコアとなる技術の特許権などで独占する一方、周辺の技術を開放し、標準化することによって多くの企業の参入を容易にし、技術の普及を図るといった形態が考えられます。各社が提供する価値をデジタル技術の利用によって変容させていくDXが進めば、オープン・クローズ戦略の手法は一層多様化するとともに、さらに重要性を増すことになるでしょう。

二. オープン・クローズ戦略の例

オープン・クローズ戦略の古典的な成功例としてしばしば引用されるのは、インテル社の戦略です。ご存じのとおり、インテル社はCPUのメーカーで、PCなどの最終製品メーカーとの関係では部品のサプライヤーに位置づけられますが、確固たるブランドを確立し、強い競争力を持っています。それを支えた重要な要因の一つが、オープン・クローズ戦略であったといわれます。

PCには、マザーボードと呼ばれる電子回路基板があり、そこにCPUやメモリ、電源、各種デバイスないし入出力装置が取り付けられます。インテル社は、このマザーボードに関する技術を規格化して開放し、また、CPUとマザーボードの接合部に関する技術についても規格を公開して、台湾を中心とするマザーボードのメーカーに特許の実施許諾を与えました。

マザーボードのようにシステムの一部となる製品のメーカーからすると、規格が確立していない製品の開発には高いリスクがありますが、確立した規格があつて、標準の競争を考える必要がなければ、品質や価格による競争に専念できるため、開発投資が促進されま

小和田敦子氏が交代で執筆します。

す。そのため、インテル社がマザーボードの技術を規格化し、台湾勢などに開放すると、多くのメーカーが参入して競争が生まれ、高品質のマザーボードが安価に生産されるようになりました。

その一方、インテル社は、CPU本体の特許は開放せずにクロース領域とし、また、CPU接合部に関する特許も、マザーボードメーカーには実施許諾しても競合他社に開放しなかつたため、インテル社の規格のマザーボードに搭載できるのはインテル社のCPUだけになりました。こうして、インテル社は、台湾勢の力を借りて、システム全体の価格を抑えつつ高機能の製品を提供し、需要者を拡大することで、自社の利益を最大化したのです。

最近の例としては、トヨタ社が燃料電池に関する特許を開放したのも同様の考え方に立つものと推測できますし、IT分野で、プラットフォームやアプリを無償開放しつつ、各社が提供するコンテンツで直接または間接に収益を得るモデルも、オープン領域とクロース領域を分けることで利益を拡大する戦略といえます。後者の具体例としては、アップル社のiOSやiTunesを挙げるのができるでしょう。この場合、コア技術となるOSやアプリの技術は独占しつつ、iPhoneの利用者に無償開放する形でクロース領域とオープン領域を分けているところに特徴があるといえます。

### 三. オープン・クロース戦略の基本構造

オープン・クロース戦略の基本構造は、自社の技術やコンテンツ等について、需要層の

創出や拡大のためのオープン領域と、利益を確保するためのクロース領域を分けることにあります。

これを実現するためには、まず、クロース領域となる自社のコア技術は何か、また、そのコア技術を用いて、どのような収益を得ることができるのか、といったことを考える必要があります。インテル社の例では、コア技術はCPUにあり、収益源はCPUの販売にあるといえますし、アップル社の例であれば、コア技術はiOSやiTunesといったソフトウェアにあり、収益源はその上を流通するコンテンツであるといえます。

これらが特定できると、次に、収益源となるものを需要者に届けるために何を開放すればよいかを考えることになります。インテル社の例であればマザーボードの技術がオープン領域になり、アップル社の例であれば、iPhoneユーザーに対するiTunes等の使用の開放がオープン領域となります。インテル社の例においてCPU接合部の技術開放先が許諾者に限られ、アップル社の例においてソフトウェアの無償提供先がiPhoneの利用者に限られるように、オープン領域は、開放の対象と、対象となる人の両方から考える必要があります。

### 四. オープン・クロース戦略と知的財産権

オープン・クロース戦略の中で、各種知的財産権はどのように位置づけられるのでしょうか。

まず、クロース戦略に関しては、自社の技術やコンテンツを独占する必要があります。

この場合、製品の構造などであれば特許権が、コンテンツであれば著作権が典型的な独占のツールとなるでしょう。プログラムも著作権によって保護されます。また、技術内容によっては、あえて特許を取らず、秘匿するという選択肢もあります。例えば、生産技術のようなノウハウは、特許化すると技術内容が公開される一方、他社の模倣行為を發見し、証明するのが困難になります。また、製品の構成であっても、組成物の分析困難な配合や、半導体プロセスの極めて微小な構造等については、同様に考えることができます。サーバ内で動作するプログラムも、外部から見えない部分は同様の状況が考えられるでしょう。考えるべきことは、模倣された場合に技術が分析できるか、ということですが。実際には、特許権や著作権の対象とする部分と秘匿するノウハウとを組み合わせながら、クロース戦略を構築することとなります。

他方、オープン戦略においては、必ずしも権利が必要になるとは限りませんが、上述のCPU接合部の技術やiOS、iTunesのように、技術内容に応じて開放先を制限する必要がある場合には、特許権や著作権といった権利または秘匿されたノウハウが必要になります。

このように、オープン・クロース戦略は、自社の技術やコンテンツを、開放するものと独占するものに分けることによって利益を最大化する戦略で、DX時代には、一層重要になっていくことでしょう。その実現においては、事業戦略的観点と知財法務的観点の双方を意識する必要がありますので、専門家に相談しながら、適切な戦略を構築することが重要です。