

「知財戦略事例集」について

～我が国企業の技術経営力を高めるために～

平成20年3月24日

特 許 庁

知的財産戦略による技術経営力の向上

- 事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の三位一体の企業経営戦略を推進
- 知財活動の意思決定への経営者の関与と知財戦略の実行責任者CIPO (Chief Intellectual Property Officer) の設置と権限の一元化

事業戦略

研究開発戦略

経営戦略における
三位一体

知的財産戦略

事業戦略との連携

- 新事業参入、他社との事業提携などの判断材料として知的財産情報を活用
- 攻撃・防御・予防の面から権利取得

研究開発戦略との連携

- 自社の技術力の分析や研究開発テーマの設定に知的財産情報を活用
- 共同研究パートナー選定の判断材料として知的財産情報を活用

事業戦略・研究開発戦略と連携した知的財産戦略の構築

- 特許出願するか又は営業秘密として管理するかの判断
- 特許取得の選択と集中による量から質への転換
- 研究開発時・出願時・審査請求時の先行技術調査
- 特許マップ作成による他社動向調査
- 権利の有効活用(自社独占、ライセンス供与、模倣品対策等)

国際標準化戦略

ブランド戦略

知財戦略事例集の策定・周知

企業等が国際的な競争を勝ち抜くためには、国際的な技術標準化戦略やブランド戦略を融合させた更なる高度な知的財産戦略を構築するとともに、これを研究開発及び事業活動と一体化させ、**三位一体の経営**を推進していくことが必要。

多数の特許を適切に管理するための手法として、群管理を採用している企業も散見されるとともに、これを高度化して「**知的財産ポートフォリオ管理**」を実現しているケースも見られるが、その実体は必ずしも明確になっていない。

ところで

最適な知的財産戦略およびそれを実行する具体的な実行手段は、それぞれの業種・業態・事業規模等の特性に応じて企業毎に異なるものであり、**画一的に存在するものではない**。

そこで

国内外の150社(中小企業も含む)に対しヒアリングを行い、その情報に基づいて、各企業が自社に最適な知的財産戦略を構築し、それを実行するにあたり**考慮すべき観点や留意点を示すことを目的**とした「知財戦略事例集」を策定(平成19年4月)。
本事例集には、565の事例(うち約100は失敗事例)を掲載している。

さらに

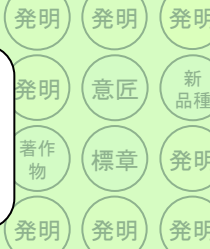
企業における知財の戦略的な管理とそのための体制整備に向けて、特許庁幹部・担当者と企業の知財責任者・担当者との意見交換を実施した際に、「知財戦略事例集」を紹介。

知財戦略事例集の概要

研究開発戦略

優れた知的財産の戦略的創造

- 研究開発のテーマや方針の決定に知財部が参画
- 共同研究開発・ライセンスイン・M&A
- 基本発明の周辺を固める研究開発
- 上流技術(素材)⇄下流技術(用途)の連携創造
- 特許の群管理による研究開発の方向性決定
- 知的財産部員が研究開発自体へ参画

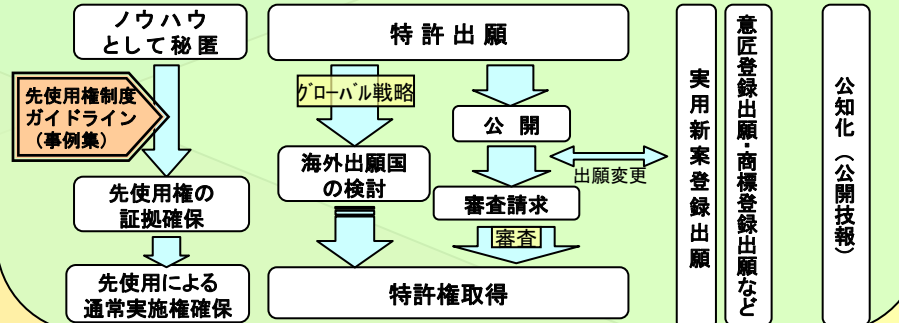


知的財産の戦略的保護

知的財産の発掘・提案

知的財産の評価・ブラッシュアップ

知的財産管理ルートを選択



権利の戦略的活用

● 自社事業の維持・拡大

- ・ 競合他社に対する優位性確保
- ・ 模倣品を排除
- ・ 自社事業の自由度確保
- ・ 知的財産権による広報活動

● 知的財産権による直接収入

- ・ 侵害発見・ライセンス活動
- ・ 新規ライセンシーの獲得
- ・ 知的財産権の売却
- ・ 知財信託制度・特許流通AD等の活用

● 海外における権利行使～グローバル戦略の展開～

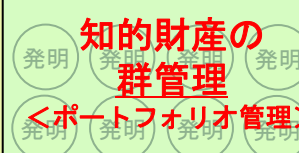
- ・ 現地支社・代理人・取締当局・業界団体等と連携して侵害・模倣品に対応
- ・ 新規ライセンシー獲得活動

● 知的財産権を活かした新規事業・新商品

● 戦略的な権利の維持と放棄

知的財産の群管理

<ポートフォリオ管理>



群管理のメリット

- ・ 効率的な研究開発
- ・ 必要十分な特許出願
- ・ 研究開発スケジュールと連動した効率的な権利取得
- ・ 権利の有効活用
- ・ 権利維持費用の選択と集中

群管理レベル

レベル0: 個別管理

- ・ 群管理をしていない

レベル1: 分類付け

- ・ 技術・製品などの単位で分類
- ・ データベース化で抽出可能

レベル2: 可視化

- ・ 特許マップの作成
- ・ 現状を視覚的に把握可能

レベル3: 将来ビジョン

- ・ 最適特許群のビジョンを描く
- ・ 理想的な特許群を構築可能
→ 知的財産ポートフォリオ



複数の知的財産権制度の活用

- 意匠権と特許権(デザイン戦略)
- 商標権と特許権(ブランド戦略)
- 著作権と特許権(ソフトウェア)
- 育成者権と特許権(植物の新品種)など

知的財産戦略

戦略的な組織体制

- ・ 集中型(本社)の知財管理
- ・ 分散型(事業部単位)の知財管理
- ・ 併設型の知財管理

経営と知的財産戦略

- 経営層レベルの知的財産会議
- 知財部と研究開発・事業部門の連携
- 知的財産情報開示

CIPOの設置と役割

- 経営戦略の策定への参画
- 知的財産戦略の策定
- 知財活動の監督・経営層への報告

標準化戦略と連携

- 標準の重要性(WTO/TBT協定発効)
- 標準担当部署との連携
- 自社技術の標準化に向けた取組

人材の育成・確保

- 社員への知財教育
- 知財部員の能力向上
- 代理人の育成・確保

報奨・表彰制度

- 発明インセンティブを高める報奨・表彰
- 特許出願以外に対する報奨・表彰
- 発明者以外への報奨・表彰

特許情報の活用(アンケート調査結果)

- 研究者自らが、先行技術調査・分析を行い、特許情報を活用できることを企業は重要視
- 情報活用環境の現状確認と不断の改善(指針整備やサポート体制充実等)が重要

事業戦略

研究開発戦略との連携、知財情報の活用

○知的財産部門が、自社・他社の特許情報を活用して、研究開発テーマの決定、開発方針の決定に関与していくことが重要。

知財戦略事例集 事例[19](抜粋)

ある技術開発が流行となり、当社の役員からも研究開発の提案があった。そこで、**営業部門は市場ニーズを調査する一方で、知的財産部は他社の技術開発動向と特許を調査**することにした。その結果、市場ニーズは高いことが分かったが、他社の特許群が既に高いレベルで構築され始めていることが判明した。…結局、当社は開発をあきらめた。

知財戦略事例集 事例[16](抜粋)

事業部、研究部門、知的財産部のトップによる会合である**特許戦略会議**を行うようになった。…直接的な狙いは、新しく事業化(商品化)しようとしているテーマに関して、…特許群を戦略的に形成することである。…第1回の会議までに、担当となった部署(研究開発テーマの責任部署)が、そのテーマにおける自社及び競合他社の特許調査(**特許マップ作成**)…などを行っておく。…具体的な技術に関するチェックは知的財産部で十分に適切に行うことは難しく、むしろ**研究者が情報収集も兼ねてチェックすることが効率的**である。

知財戦略事例集 事例[42](抜粋)…失敗事例

ある製品の米国仕様の開発に着手した際、知的財産部から他社の重大な米国特許の存在を示す調査結果が届いていた。しかし、開発部門はこれを放置した。その後、2年間の開発が終了段階に入ってから、特許権を侵害している旨の客先からの指摘を受けて初めて、開発部門は問題の重要性に気が付いた。…結果として、**2年間の開発活動は完全に無駄となり、事業化も断念**した。

オープン・イノベーション・モデルの活用①

○自社開発に限定せずに特許技術の多面的な取得も視野に入れ、研究開発投資の選択と集中の効果的な実施を行うことにより、収益力の高い事業体制を構築。

知財戦略事例集 事例[32](抜粋)

企業は単独の自社技術のみでは生き残っていけないと感じている。したがって、研究開発を始める前に、**他社が保有する知的財産を分析**し、それを活かしていくことは重要である。…知的財産部は、自社と他社が保有する技術を知的財産権の情報に基づいて客観的に判断し、研究開発の方針決定に関与するようにしている。…**大学の先生の所有する特許の分析**も行っており、その**特許の購入も検討**している。

知財戦略事例集 事例[31](抜粋)・・・失敗事例

自社で開発したある技術について製品化を目指した開発の方向性を検討しているときに、**他社特許の分析結果に基づき知的財産部から設計変更**を提案…この設計変更が予想外に時間を要してしまい、**製品化に至る前に技術が陳腐化**…開発費は完全に無駄になった。

知財戦略事例集 事例[33](抜粋)

他社に特許のロイヤリティを支払うことは、直接的には支出を生む行為であるために悪であるという社内の風潮があった。しかし、ロイヤリティを支払っている製品群の利益率は、そのロイヤリティを差し引いても、社内の平均利益率より高いのが実情…事業部としては、事業を守るために、製品における自社特許率が重要と考える傾向にある。しかし、**事業目的はクロスライセンスにおける差額を稼ぐことではなく、事業全体としての利益の最大化**である。…知的財産部としては、各事業部に、ロイヤリティを支払っても事業として成功させることの重要性を説明している。

オープン・イノベーション・モデルの活用②

- 事業や製品開発を成功させるために、研究開発のパートナーを見つけて効率的な研究開発を行うことも有効。
- 共同研究開発契約の締結には、細心の注意が必要。

知財戦略事例集 事例[24](抜粋)

自社単独開発が、資金的もしくは技術的に困難である開発テーマについて、関連会社と共同研究開発を行うことが多い。こうすることで、研究開発が効率的に行われることに加えて、多額の資金を投入することのリスクを軽減できる。

この共同研究開発を行う場合には、それまで自社が有していた知的財産は何かを明確にしておくことが重要である。…このようなことを徹底していても、実際には、共同研究開発の相手方が当社の承諾なく自社ノウハウを実施例に記載した特許出願をしたためにトラブルとなったこともある。したがって、共同開発契約を結ぶ前には、相手方の知的財産の管理体制も確認する必要がある。

知財戦略事例集 事例[25](抜粋)…失敗事例

共同研究開発を行うための他社との打ち合わせを通じて、当社の発明が勝手に特許出願されてしまったケースがある。打ち合わせを行う前には、秘密保持契約を結んでいたが無駄であった。これは、秘密保持契約が対象としている技術が明確になっていなかったためである。…どちらの発明・技術であったかを事後的に証明することは難しいと痛感した。

創造された発明の発掘、ブラッシュアップ

○創造された発明を発掘し、事業戦略や研究開発戦略と関連付けながら、その発明自体をブラッシュアップしていくことが、価値ある特許を生むために重要。

知財戦略事例集 事例[57]

発明者は発明を発明と認識できないことがある。したがって、発明発掘が必要となる。つまり、発明発掘とは、意識の中に埋もれた発明を発明者に覚醒させる行為である。発明発掘の具体的な手法の一つは、研究開発途中の図面や製品について、知的財産部員が発明者と共に見つめ、発明者の意識の中に入り込むことで、発明者自身が発明と認識できない発明を搜索することである。

知財戦略事例集 事例[79](抜粋)

発明者は、発明の種となるようなアイデアを「発明発案用紙」に記載し、これを各事業部の知的財産部に提出する。発明者は、研究開発の前や途中において日常的に先行技術調査を行っているが、発明発案用紙を受け取った知的財産部は、追加の先行技術調査を行い、その上で特許出願の可否を判断する。

知財戦略事例集 事例[88](抜粋)

アイデア段階の個々の発明を価値ある特許に仕上げるためのアイデアブラッシュアップ会議を開催する。…この会議では、新規性や進歩性を中心に特許性を確認し、実施態様の補充、実施データの追加、追加研究などを検討し、その検討結果を受けて研究部門は必要な研究開発を進めることで、発明の質を高めていく。また、この会議では、競合製品や他社事業の状況、発明に係る事業の必要性なども併せて意見交換することがある。

出願戦略、様々な段階での発明の評価

- 国際的な技術開発競争が激化する中で、研究開発成果をどのように管理・活用（「特許出願」、「ノウハウ秘匿」、「公知化」）していくかは極めて重要。
- 日本のみで出願され、公開された発明は、海外では自由に実施できる。海外出願の要否判断、出願先（国）の選択を戦略的に行うことが重要。
- 特許を取得する目的を明確化し、その目的に沿って、特許出願、海外出願、審査請求、権利維持等の様々な段階において、その発明の取り扱いに関する判断のために、発明を評価することが重要。

知財戦略事例集 事例[97](抜粋)

発明の管理のどの段階（特許出願時、海外特許出願時、審査請求時、権利維持時など）においても同一の評価基準を用いて、…発明部門と知的財産部門が分担して発明を評価。

＜発明部門による評価＞

事業の貢献（性能の向上、市場ニーズ、競争力の向上）、技術の寿命、他社の牽制効果

＜知的財産部による評価＞

新規性・進歩性、権利範囲（発明の広さ）

知財戦略事例集 事例[138](抜粋)…失敗事例

過去には、製造方法等でノウハウとしておくべきだったかもしれない特許出願が相当の数ある。例えば、国内の競合会社との間で、…ノウハウを競うように特許出願してしまったことがある。…当該ノウハウに係る技術は、侵害発見が困難である一方で、公開特許公報を見れば簡単に技術的に追いつけるものもあった。この一連の技術をノウハウとして秘匿していれば、その競合会社も含めて世界でより優位な事業展開をできた可能性があると考えている。

特許の群管理（パテントポートフォリオ管理）

○特許を群で管理することにより、次のようなメリットを享受

- ・自社と他社の技術的レベルを相対的に把握できる。
- ・基本特許に対する上流技術から下流技術までを網羅的に権利化できる。
- ・必要な周辺技術をもれなく特許出願ができる。
- ・研究開発スケジュールと知財取得スケジュールとの連動が可能になる。

知財戦略事例集 事例[47](抜粋)

特許によって効果的に事業を独占するためには、単独の特許によって独占しようとするのではなく、特許群を形成する戦略が効果的である。仮に、他社にライセンス供与するとしても、**特許群をパッケージで取り扱う方が、付加価値が高く、高いロイヤリティでライセンス供与をすることができる**。・・・「自分が他社だったら、どこを研究して、代替技術を開発しようとするか？」という命題に基づいて、権利化しておきたい部分を浮かび上がらせ、そこを重点的に研究開発して、有力な特許群を構築している。

知財戦略事例集 事例[54](抜粋)

ある商品に関する研究開発に先立ち、事業部からの要請に基づき特許マップを作成・・・その**特許マップを見てみると技術的に有用と思われる部分に、特許群の隙間がある**ことに気がついた。そこで、その技術分野の開発に着手し、その開発成果物は、後に量産化までこぎ着けることができた。

知財戦略事例集 事例[341](抜粋)

個々の特許という「点」での管理では、**それぞれ特許の相対的な位置づけがわからない**・・・この特許があるのに、なぜあの特許を維持する必要があるのかという議論すらできなかった。そのため、自社製品の切り口からの特許群を整理し、さらに、その**特許群と他社特許の関係を「面」で管理**するようになった。・・・それぞれの特許の相対的な位置づけが把握できた。

自社特許のライセンス・売却

○取得した特許権について、排他的独占を追求するのではなく、他社に積極的にライセンス供与することも選択肢。例えば次のような戦略が考えられる。

・広く安くライセンス供与することにより、特許化された自社技術に関する市場が拡大し、結果として自社の事業から多くの利益を確保する。

・事業の選択と集中により、自社の特許発明を事業化しない場合であっても、その技術を必要としている他社にライセンス供与することで直接収入を上げる。

知財戦略事例集 事例[296](抜粋)

基本的に特許権のライセンス供与はせず、排他性を追求している。しかしながら、当社が製造する素材Aと代替可能な素材Bが商品として世の中に存在する場合には、排他性を追求しすぎると素材Bにシェアを奪われてしまう。そのような場合には、**素材Aを扱う仲間を増やしていくためにライセンス供与**していく戦略を取っている。

知財戦略事例集 事例[293](抜粋)

ライセンス供与は、1)市場性、2)契約条件、3)自社の製品販売活動への弊害の3要素を考慮し、決定する。…業種、製品もしくは販売地域により、住み分けが可能で、自社事業の弊害とならない場合には、むしろ低いライセンス料であっても積極的にライセンスを行う。実績としては、**自社が行わない製品事業に絞ったライセンス供与**した例がある。

知財戦略事例集 事例[303](抜粋)

ある技術について…事業の撤退を決めた。ただ、研究開発段階から相応の特許群を構築してあったので、この特許群、ノウハウ、設備をセットで全て売却した。…**技術が特許や文書化されたノウハウという見える財産になって、まとめてあったので高く販売**することができた。

知財教育

○経営層が、適切に知的財産の状況を理解し、戦略的に知的財産を活用する視点をもつためには、知的財産に関する適切な知識と能力を有する必要がある。三位一体の戦略を実現するためには、経営層向けの知的財産教育が重要。

○研究者がより効率的に研究開発を行うために、先行技術調査を実施し、特許情報を的確にとらえたり、生み出した発明について自ら特許出願明細書を作成したりする能力を研究者に身につけさせるための研修が有効。

知財戦略事例集 事例[484](抜粋)

当社では、トップマネジメント層向けの知的財産研修を実施・・・知的財産権を軽視した場合に生じる問題、知的財産制度の活用のメリット、特許情報の活用のメリットといった知的財産に対する姿勢に関するものが主になっている。

知財戦略事例集 事例[485](抜粋)

当社では、事業部ごとに知的財産最高責任者を設置しており、・・・知的財産最高責任者に対して、本社知的財産部による研修を実施しており、知的財産最高責任者の知的財産管理能力が高くなっている。・・・知的財産最高責任者は、将来の幹部候補生がなっている・・・

知財戦略事例集 事例[488](抜粋)

当社では、**研究者向け**にまず入社後2、3年間については、毎年、知的財産に関する研修の時間がある。その後は、昇格のタイミングなどで知的財産に関する研修の時間が設けられているため、**4、5年に1回は知的財産の研修**を受けることになる。

また、**特許情報の検索についての研修**は、サーチを研究者自身が適切に行うことを目的としており、**ほぼ全員の研究者が対象**となっている。そのため、受講人数は年間で1000人を超える。

知財部長による知財戦略事例集の読後感

A知財部長から

本事例集を活用できないようでは、問題意識が低すぎると言える。

→ ある企業では、問題意識が低い知財部員の発見に活用。

B知財部長から

役員が読んでも有用と感じる。

ただし、知財担当役員が詳しくなりすぎると、現場はより大変になるかも知れない(苦笑)。

C知財部長から

辞書的に活用している。

ある問題が発生した時、似たような問題への他社の対応策を参考にしている。

D知財部長から

本事例集を読んだだけで満足してはいけない。どう実務に活かすかが重要。

パテントポートフォリオも、それを作ることより、何のために作るのかが重要。

E知財部長から

「三位一体」の実現が容易でないことを改めて感じる。

他部門との連携強化が重要なカギ。

← 事例[400]