

參考資料

オプナス社が知財経営になぜ取り組んだのか 知財経営によってなにが変わるのか

- 中小企業では下請けに甘んじることなく脱却を図りたい
- 先細りする下受け体質を変えたい
- 自社の技術・ノウハウを活用して新たな事業を展開したい
- 新技術・応用技術の研究開発に着手したい
- 新事業を進めるためのリスクを抑えたい
- 他者に真似されたくない
- 他社製品を侵害することなく開発したい
- 市場から信頼される企業にしたい

さまざまな企業の思いは知財経営を源泉とするとわかりやすい。
知財コンサルタントによる支援チーム（以下「支援チーム」という。）
の業務報告をもとに知財経営によるメリットを事例で紹介する。

◆さまざまな課題

中堅錠前メーカーである株式会社オプナスは、下請け事業体質、知財の管理や活用、管理業務に対する経営トップの過剰関与など、いくつかの課題を有する企業であった。

◆支援チームの役割

そこで支援チームはオプナス社の経営陣に対して、問題意識を持つこと、今後目指したい事業ドメインやそのために必要な経営体制を加味して、経営の様々な面での脱皮が必要であることの認識を共有することから始めた。オプナス社の改善意欲、学ぼうという自主的かつ真剣な姿勢と理解力は、知財コンサルタントによる支援チームの柔軟な対応もあり、オプナス社の知財経営の実現に向けての改善作業はスムーズに始められた。

◆錠前開発のプロ集団

オプナス社は昭和23年の設立以来、金融機関向けの金庫扉用ダイヤル錠。貸し金庫錠から、各種錠前やセキュリティ商品の企画・開発・製造・販売を一貫して行っている企業である。特に、自動販売機関連の錠前では高いシェアを確保し

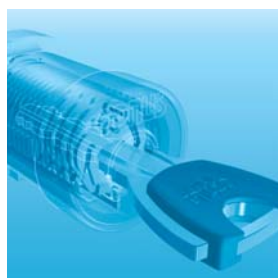
ており、ホテルやマンションなど建築向け錠前市場にも高いシェアを確保し、着実にシェアを伸ばしている。新商品として鍵を自在にチェンジできる錠前や、サムターン被害防止する錠前など、独創性の高い製品を開発している。

オプナス社は長年にわたり蓄積した技術力やノウハウだけでなくユーザーニーズに合致したデザイン創造力も有する錠前開発のプロ

集団である。知的財産の重要性は十分認識しており、優れた特許や意匠を創出している。

◆経営改善の糧として

支援チームは支援開始時に、既存の経営会議や研究開発会議などに組み込む発明検討会の進行方法、必要項目チェックリスト、定期的レビューのスケジュールや注意点などの情報を盛り込んだ知財経営



図表1 オプナス社の製品例

実践マニュアルを提供した。

マニュアルに基づく作業は地道ではある。しかし、知財経営は日々の経営プロセスに如何に知財エッセンスを組み込めるかにある。

◆知的財産構築プロジェクトの出発

支援チームはまず経営陣へのヒアリングを行い、競合他社の模倣、新規参入を十分に阻止しきれていないことへの悩みを把握した。過去にも優良な特許や意匠を生み出し、新しい商品を市場投入して好評を得たにもかかわらず、競合他社を排除できない様子であった。始めに、その原因を探ることから始まった。

支援チームはこの疑問を解消するべく、

- ・ 入念なヒアリング
 - ・ 経営計画書や過去の特許・意匠出願などの解析
 - ・ 製品の開発現場の視察の実施
- を行い、詳細な分析からはじめていった。

分析過程において、支援チームは4つの事実を明らかにしている(図表2)。

支援チームでは、ヒアリングによりオプナス社の知財意識を顕在化することで、これらの事実が少なからず経営戦略に影響を与えていると考えた。

問題を解決していくために、支援チームは具体的なスケジュールを策定し実行していくことにした。ここで大切なことは、支援を受ける企業が、支援終了後も自ら知財経営活動ができるようになることであり、支援チームが実行することではない。もちろん、支援チームは支援企業と一体となり共同作業を進めていくものである。支援チームは限られた期間で成果を出すべく、知財経営活動を支援企業が体感・理解できるようにスケジュールを構築した(図表3)。

- ① 経営陣の知財マインドは非常に高いが、組織としての具体的な活動まで落とし込めていない部分がある。
- ② 知的財産の権利化活動についても、方針が明確でなく戦略性に欠けている可能性がある。
- ③ 製品開発工程の各レビューでの確認事項には知的財産に関する項目が無く、出願の決定や侵害回避作業は、任意なタイミングで決定されている。
- ④ 発明の抽出は、主として試作品が完成した後の試作品レビュー会で行うことが習慣となっている。

ヒアリングに基づく知財意識の顕在化

① 知財方針の必要性

経営陣は知的財産の重要性を認識しているが、その意識が従業員に浸透していない。つまり、経営陣から従業員に対して、知財に対する基本方針のメッセージが必要である。

② 知財管理の必要性

従来から競争力のある製品を開発する有益な開発プロセスに連動するよう、シンプルな知財管理体制を構築する必要がある。

③ 権利化プロセスを強固にする必要性

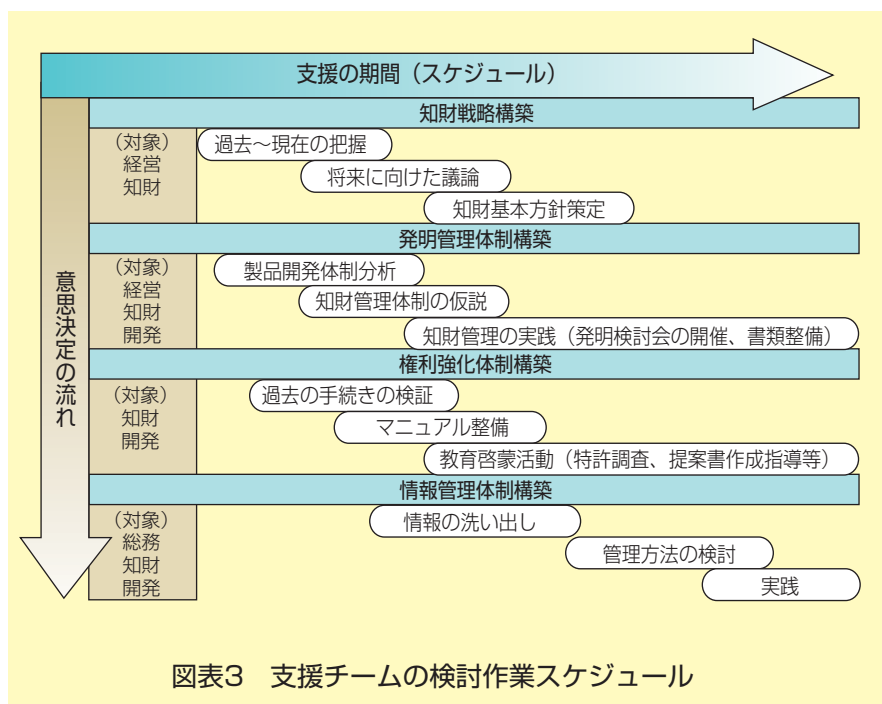
創出した知的財産を強い権利に落とし込む、具体的実務の実行管理体制を整備する必要がある。

④ 営業秘密管理の必要性

権利化だけでなく、技術ノウハウとして管理できる基盤を整備する。

支援活動の課題設定

図表2 ヒアリングに基づく事実の顕在化と知財戦略上の課題設定

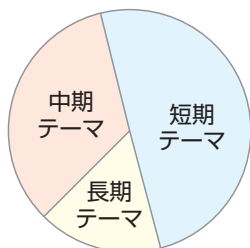


図表3 支援チームの検討作業スケジュール

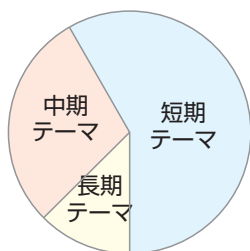
参 考

本文における支援チームは、オプナス社に対して、過去～現在までの支援企業の特許出願動向を統計的に分析し、また同業他社の特許出願動向と比較を行っている。

『研究開発統計(予算)』



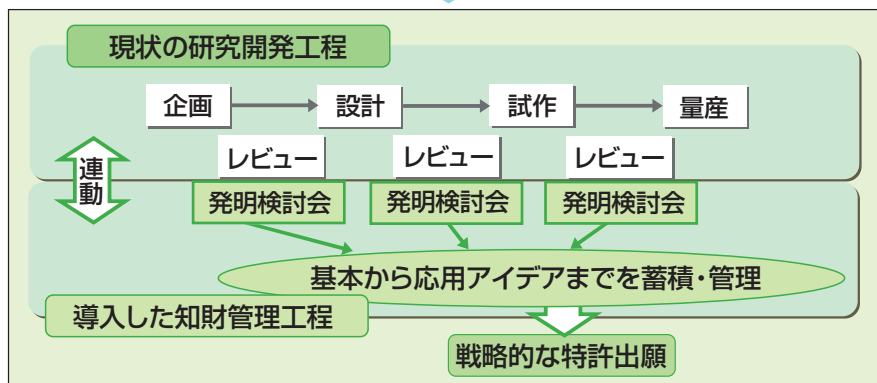
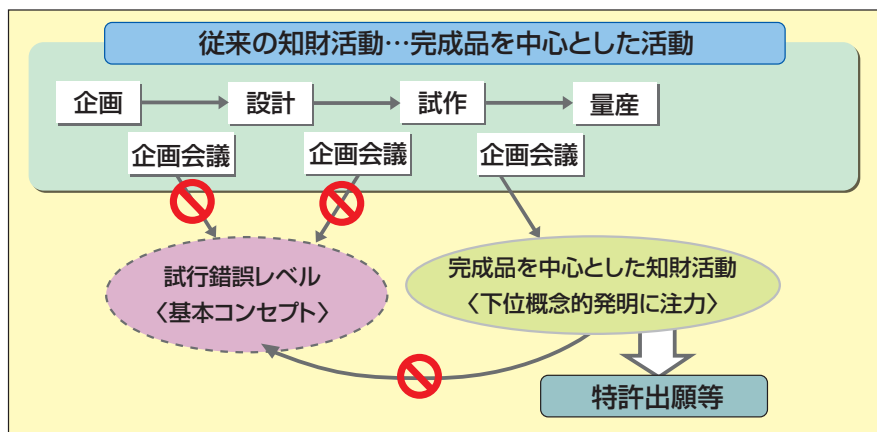
『特許出願蓄積統計(件数)』



特許出願累積統計

このデータは、現在の研究開発と特許出願の関連性を示す。

このデータにおいて、開発案件に対応させると短期テーマに関連する出願が多くなるが、中期～長期テーマが会社の将来を左右する重要な案件である場合、「今から」将来の知財構築を積極的に行っていく必要があることがわかる。グラフの割合も中期～長期テーマの出願を伸長させなければならないことがわかる。知財活動の成果は数年後に現れてくるので、限られた予算の中では、短期テーマで出願を中止する、あるいは他の方法で対応することも考える必要がある。



図表4 戦略的な特許出願への取組み

◆支援活動のポイント

知財経営活動を組織的かつ継続的に実施していくためには

- ・ 知的財産に対する予算設定
- ・ 経営者による知財基本方針の策定
- ・ 経営者と従業員の意思統一
- ・ トップダウンによる運用

が重要である。

これが企業価値を高め、全体を俯瞰する「事業戦略」「研究開発戦略」そして「知財戦略」として、三位一体の経営戦略となる。

いわば、知財戦略を策定し推進していくことは経営戦略そのものを考えることとなり、企業経営をより強固にできる大きなメリットとなる。

◆経営陣の目の色が変わる

支援チームはまず左の参考に表示特許出願累積統計を提示した。

ここでオプナス社の経営陣から「今まで、自社の知財活動を統計

的に把握したことが無かったが、このような分析は非常に重要だ」との声があがった。そしてオプナス社の知財担当を含めてディスカッションをはじめた結果、

- ・ 特許は出願数が全てではない
- ・ どの技術分野に出願するか意思決定が極めて重要
- ・ 今後の他社動向をウォッチすべき

などの、将来に向けた知財活動に対する前向きな発言が交わされるようになった。経営陣自らが知財基本方針を頭に思い描き始めたのだ。そこで支援チームは経営者に、今後の知財戦略基本方針を明文化するよう要請した。

そしてその数ヵ月後には社長自らが社員に対して知財基本方針を発表することとなった。

この知財基本方針では、顧客ニーズを満たす新しい提案、優れた商品開発等の従業員の活動が成長の源泉であり、知的財産活動を組み合わせることで、全社一丸となっ

て会社の未来を創造していく、という明確な指針が示された。

これは従業員に勇気を与え、創造意欲を促すこととなった。

このように知財基本方針を明示することにより、全社がまとまって開発に対する意欲を高め、その成果を共有し認め合い、将来に向かって持続性のある創造活動が進められる大きなメリットが生まれるのである。

◆権利の強化に向けて

知的財産活動においては、企画段階や設計段階を含む製品開発の各工程におけるアイデアやデザインを、タイムリーに抽出して権利化を図るとともに、特許に関して言えば、基本特許とその周辺特許、他社の実施を防ぐ防衛特許などにより、強固な特許網を構築することが重要である。

支援チームは実際の製品開発工程等を十分にヒアリングした結果、試作品完成後における具体的な製品、実際に使われるであろう下位の概念（実施形態）の発明抽出は、高いレベルで実行されていることがわかった。一方、企画段階などにおける上位の概念的な発明（基本的な特許発明）の抽出が不十分な状況であることが判明した。これは製品の完成状態が明らかになってから知財活動に着手してきた習慣によるもので、完成品にディスカッションが集中、上位概念に対する十分なディスカッションが不足していたと考えられる。

◆上位概念を考える重要性とは

基本特許は、試作品に必ずしも反映されない場合がある。他社参入の阻止に貢献する発明も存在することがある。

権利を強くするであろう発明が創出されても、それを十分に権利化しなかったため、他社の模倣、新規参入を許す可能性が考えられる。

より広い知的財産権を確保するためにも、上位概念を捉えることは重要である。

◆強い権利にするために

上位概念を捉えるようにするた

■目的

(1) 発明の抽出

製品開発の成果物からアイデアやデザインをタイムリーに抽出すること

(2) 侵害の検討

製品開発の成果物が他人の知的財産を侵害しないことを確認すること

■準備するもの

知財担当者:特許調査報告書

開 発 者:図面・試作品

図表5 発明検討会の目的と準備

めには、開発レビューと、アイデアやデザインを抽出するための「発明検討会」を、開発の過程で常に連動させる形式が、オプナス社にとってもっとも効果的であると支援チームは判断した。オプナス社は常に複数の製品開発プロジェクトが進行中であったため、支援チームは現実のテーマを元に、OJT形式で発明検討会を開催することとした（図表4）。

◆発明検討会の開催

画して、知財担当者が主催する発明検討会を開催することを決定した。

発明検討会の主な目的は、

- ① 発明の抽出
- ② 侵害の検討

の2点である。

この2つの成果を確実に挙げるために発明検討会の開催にあたり、

- ・開催マニュアル
 - ・発明検討会用の議事録
 - ・アイデアを効率的に整理して蓄積・管理するための各種フォーマット
- が必要となる。

支援チームは、必要なドキュメント類を整備して知財担当者に説明を行った。

◆発明検討会に向けた準備

初の発明検討会の議事進行を任された知財担当者らは、緊張とプレ

ッシャーを感じていた。支援チームが準備したドキュメントに対して、記載方法や記載時期、配布方法、発表方法、議事進行ノウハウ等の様々な質問が知財担当者からあったが、説明を理解するとともに責任感あふれる意欲を感じることができた。

知財担当者が配布したドキュメントには、発明検討会を効果的に進めるために知財担当者は、特許調査報告書、開発者は図面・試作品を準備するよう記載している（図表5）。

◆発明検討会 はじまる

第1回発明検討会は、オプナス社の工場で開催された。知財担当者が議事進行役となり、開発者のみならず経営者も参加して行われた。支援チームはオブザーバーとして参加した。

まず、開発者から試作品や製品図などにより新製品の開発状況が説明された。そして工夫したポイント等を詳細に説明、会議は順調に進んでいく。

一通りの技術説明後、次に知財担当者から先行技術調査の結果報告が行われた。報告では類似する3件の先行技術文献（特許公開公報）がある、というものだった。それらの報告が終わると、経営陣から発明抽出作業を行う前に、侵害に関する検討を先に処理すべき旨の発言があり、期せずして初日から侵害検討を始めることとなった。

◆侵害の検討にあたって

侵害検討には、事前に知的財産戦略マニュアルに含まれている侵害検討フローチャート(図表6)を用いて実行することを、支援チームは知財担当者と意識あわせをした。

知財担当者は、フローに従って発見された3件の公開特許公報と、開発中の製品とを対比しながら侵害の可能性を具体的に説明していき、2件の特許出願については侵害の恐れなし、残りの1件は多少注意すべき文献として、今後の出願動向を監視したい旨提言した。

支援チームは、マニュアルの侵害検討フローに従い実際に特許の権利について知財担当者が整理して状況を提言できたことに安心するとともに、マニュアルの有効性を確認することもできた。

◆発明の抽出を始める

発明検討会は侵害の検討が終わわり、次に発明の抽出作業が開始された。しかし、参加者も初めての経験であるため、何を発言したらよいのか理解出来ていない状況にあった。ディスカッションが始まると、「試作品のできが悪い」「コストが問題だ」等の製品の完成に向けた議論、即ち、詳細設計の会議が始まってしまった。問題発生である。このような流れでは発明の抽出は困難である。初めての発明検討会ではこのようになることが常である。

◆脱線を修正するには

そこで、知財担当者は

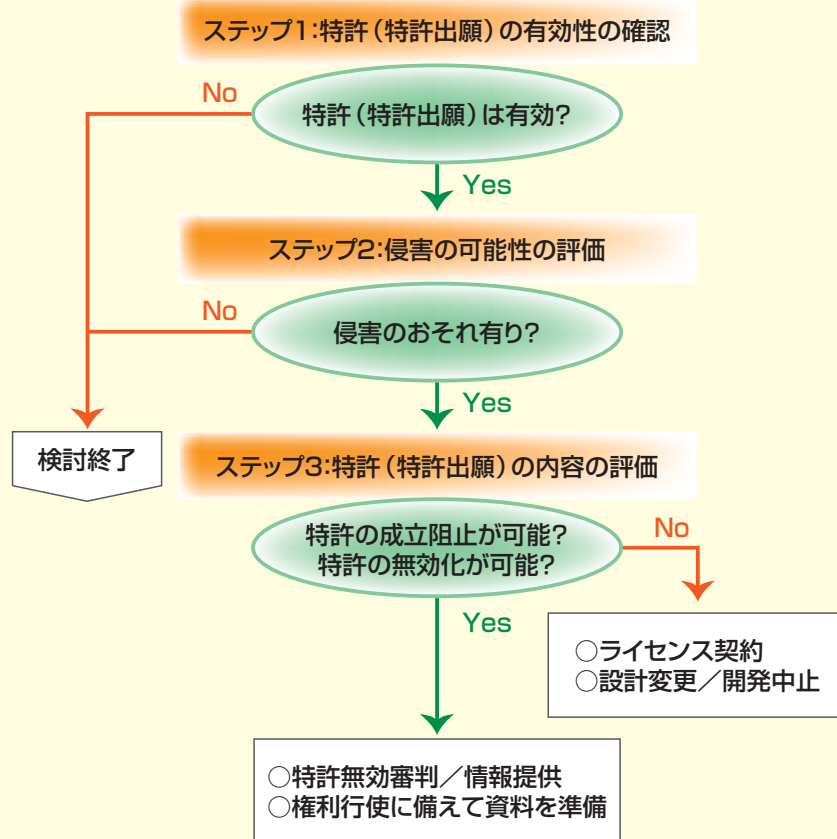
「今回の製品は今までの製品とどこが違うのですか?」という質問を投げかけた。

このような質問が会議を修正するターニングポイントになる。

「〇〇が優れている」「苦労したが××で問題が解決した」と自然にコメントが発せられるようになった。

ここからがチャンスといえる。

侵害検討フロー(例)



図表6 侵害検討フロー

支援チームからも「なぜこのような形状にしたのか?」「他の試作品はあるのか?」「他社は△△のような対策を行いませんか?」等の質問を投げかけ、開発者の頭の中の情報を引き出す作業を促していった。

このような過程で抽出されたアイデアはすぐさま書き出し、参加者が見えるようにしていった。

こうして開発者からは、開発プロセスで考えていたほかの試作品構想や上位概念的なアイデアが自然と発言され、最終的には特許出願に結びつく大変多くのアイデアが創出されるに至った。

ここまでくればあとは出願戦略を考えればよい。

発明検討会の成功は、議事進行役による誘導がポイントとなる。その後数回にわたって発明検討会を開催したが、全てにおいて効果的

なディスカッションがなされた。

◆アイデア・デザインの保護

発明検討会の実施により、アイデア・デザインの抽出に関しては十分な成果を得ることができた。次は、アイデア・デザインの保護である。

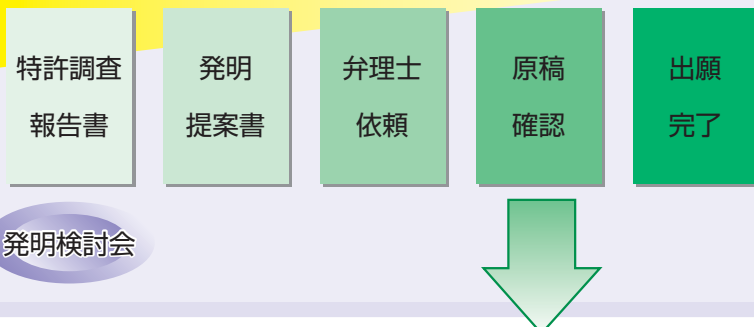
支援チームはこの作業に対応する3つの課題を提示した。

(1) オプナス社は特許出願を特許事務所に依頼しているが、発明内容を記載する発明提案書の提出がルール化されておらず、実際には設計図面や試作品等で代用されることが多い。

(2) この結果、特許事務所に対して取得したい権利内容(特許請求の範囲)、従来技術に対する効果、発明のバリエーション(応用例、変形例)などが正確に伝えられていない。発明の打合せも特許事務所でのミーティングのみ

権利化は社内における地道な作業の積み重ね

個々のプロセスをしっかりと実行できるか否かがポイント



特許明細書チェックリスト(例)

(特許請求の範囲)

不必要な構成要素は無いか

(例) AとBとCからなる○○

構成要素A・B・Cは問題解決に必須か? AとBではどうか?

各構成要素の修飾詞に不必要なものは無いか

(例) 円柱状のAとBとCからなる○○

構成要素Aの修飾詞である「円柱状の」は課題解決に必須か?

「多角形状」や「棒状」ではだめなのか? …etc.

(発明の効果)

十分に記載されているか? 他に効果は無いのか? …etc.

図表7 知的財産権利化活動の流れ

である。

(3) 知財担当者が特許事務所とのミーティングに参加していなかったため、特許事務所が作成した特許明細書原稿に対するチェックができず、権利内容については特許事務所に依存してしまっている。

このような状況を打開する為に、支援チームでは発明提案書の全面見直しを行うとともに、発明提案書の書き方講座、特許調査講座などを開催した。

さらに、特許事務所が作成した明細書原稿が簡易かつ確実にチェックできるようチェックリストを導入した(図表7)。

◆知的財産支援活動

今回支援チームは、オプナス社が有していた複数の課題を4種類に分類し、その課題に対応した

4つのプロジェクトを適用して各々の課題を解決していく手法を採った。

これにより、知的財産活動をオプナス社自らが組織的に運用することのできる基盤が整備できるようになった。

また、オプナス社の知財活動に対する取組み姿勢は、支援チームの期待以上に素晴らしいものであった。経営陣自らが知財活動を実行してみせることが原動力となることで、全従業員に知財活動が浸透し、理解も早かったと考えられる。

経営者自らが行動を起こすことが、従業員に知財活動を浸透させ、創造性の高い強い権利の獲得につながり、知財経営の大きなメリットが生まれることがわかる。

これからもこのような知的財産活動が定着し継続することに期待したい。

Voice 企業の声

株式会社 オプナスのコメント

今までは行き当たりばったりで、開発したら特許を申請しなくてはならない、というレベルで知財活動に取り組んできたが、支援チームの支援を受けて、事前調査の方法、実際に特許を出願する際のステップ、他社の知的財産を侵害しないための対処方法、意思決定基準、知的財産の管理・維持基準、そして経営的意思決定に対する知的財産の基本方針作成等、幅広く体系的に導入することができた。

知的財産については書籍などで多少は知っていたが、断片的にしか理解を深めておらず、知財コンサルタントによる支援チームとともに知財活動の改善を図ったことで、大きなメリットが生まれたと感じている。

特に、支援チームの柔軟な対応は、当社が指導されているという感じが無く、同じチームメンバーという立場での支援であったことで、心理的な敷居を感じる事が無く、スムーズな活動ができたこともよかった。

これから今回構築した知財活動を社内で定着させ、生かし、業績につなげていく所存である。

知財コンサルティング事業者
株式会社ブライナ

特許庁等における中小企業に対する知的財産支援策の概要

<特許～商標までの出願に向けた準備や出願手続き等を支援>

- 出願アドバイザー (47名) による出願手続きを支援 [110,000件/年]
- 特許情報活用支援アドバイザー (54名) による特許情報検索等の指導 [8,000件/年]

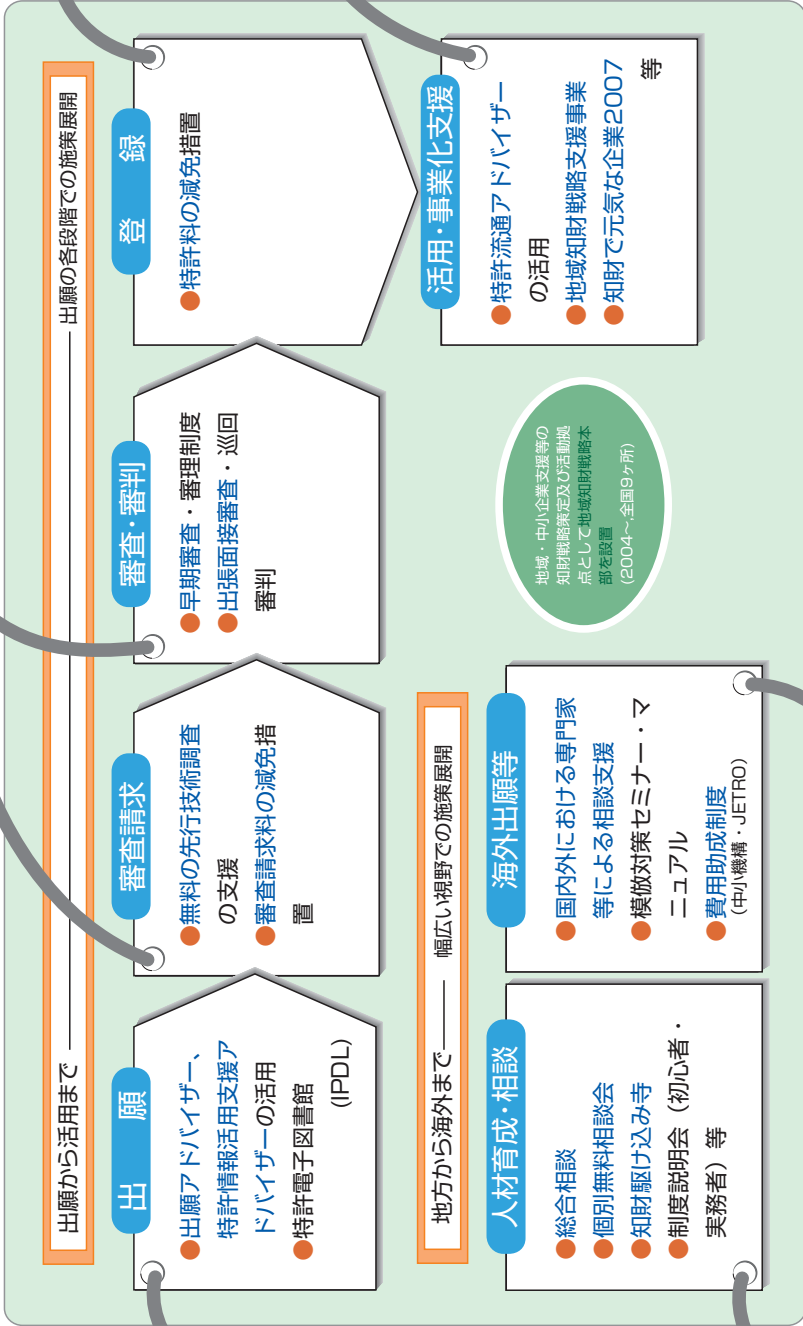
→ 中小企業の個別訪問も実施

<審査請求料 (約20万円) の節約に向けた支援>

- 類似の出願の有無を無料で調査し審査請求の判断の適正化を支援 [年間約9千件の利用が可能]
- 研究開発型の企業や資力が乏しい法人に対しては、審査請求料を軽減 [約20万円→10万円]

<権利取得の容易化に向けた支援>

- 中小企業であれば、早期審査制度の活用が容易 [審査待ち期間：約26ヶ月→申出から約3ヶ月]
- 出願人の要請により、審査官が訪問して直接面談することも可能。



<中小企業の知的財産の悩み相談や社内人材育成の支援>

- 工業所有権情報・研修館 [58,000件/年]、各経済産業局 [20,000件/年]、産業財産権専門官 [150社/半年] による総合相談
- 弁理士等専門家による個別無料相談会 [年間4千回以上]
- 全国商工会・商工会議所 2500ヶ所の知財駆け込み寺による相談支援 [2,800件/年]

<特許料 (年金) の軽減>

- 研究開発型の企業等には、特許料を軽減・猶予

<権利取得後の活用等の支援>

- 特許流通アドバイザー (106名) による特許ライセンス等のマッチングを支援 [累計1万件突破、経済的インパクト2,404億円]
- 知的財産を活用したビジネスプランや知的財産戦略づくりを支援 [3年間で200社以上を支援]
- 110社の先進的な中小企業等の取組事例を紹介

<海外へ出願及び模倣品対策への支援>

- 国内拠点 (発明協会)：年間 640 件の出願相談
- 海外拠点 (知財専門スタッフ派遣)：欧米・中国・韓国・台湾等
- 出願助成 (中小・ベンチャー企業挑戦支援事業の一環)、外国侵害調査助成 (JETRO海外調査機関を活用) を実施。

※ 20年度から特許庁も新たな支援体制を開始

● 特許権等知的財産権の「出願」から「活用」まで、「地方」から「海外」まで、「網羅的」かつ「きめ細かな」支援を実施。

マニュアル作成ワーキンググループ 委員一覧（平成19年度）

敬称略、◎ワーキンググループ長、○執筆・編集委員

委員氏名	所属・役職等
◎鮫島 正洋	全体委員会委員長（内田・鮫島法律事務所 弁護士・弁理士）
青山 和正	東京富士大学経営学部 教授・中小企業診断士
○桑原 良弘	ディスカバリー・プロダクト 代表プロデューサー
佐原 雅史	全体委員会委員（株式会社プライナ 代表取締役・弁理士）
○清水 香織	全体委員会委員（株式会社ニブリック サービスマネージャー）
藪田 安之	株式会社API 代表取締役・中小企業診断士

全体委員会 委員一覧（平成19年度）

敬称略、◎全体委員会委員長

委員氏名	所属・役職等
◎鮫島 正洋	内田・鮫島法律事務所 弁護士・弁理士
岩城 富士大	広島県中小企業・ベンチャー総合支援センター プロジェクト・マネージャー
上羽 秀敏	インテリスク国際特許事務所 所長・弁理士
小野 信夫	小野国際特許事務所 所長・弁理士
鎌田 啓志	北海道中小企業総合支援センター 新産業育成部長
小西 雄一郎	小西経営コンサルタント事務所 所長・中小企業診断士
佐原 雅史	株式会社プライナ 代表取締役・弁理士
篠原 敬治	しのはらプレスサービス株式会社 取締役社長
清水 香織	株式会社ニブリック サービスマネージャー
宗定 勇	日本知的財産協会 専務理事
塚越 雅信	インクタンク・ジャパン株式会社 代表取締役社長
水野 博文	水野特許商標事務所 所長・弁理士
森屋 一訓	多摩信用金庫 価値創造事業部 副部長
山内 康伸	山内特許事務所 所長・弁理士
奥山 哲哉	中小企業基盤整備機構 本部プロジェクトマネージャー

※本委員会及びワーキンググループは独立行政法人中小企業基盤整備機構に設置したものです。

連絡先一覧

特許庁 総務部 普及支援課 中小企業等企画支援班
(電話) 03-3581-1101 (内2145)
