

戦略的な知的財産管理に向けて - 技術経営力を高めるために - (案)

< 知財戦略事例集 >
ポイント

資料 3 - 2
平成19年4月
特許庁

研究開発戦略

事業戦略

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

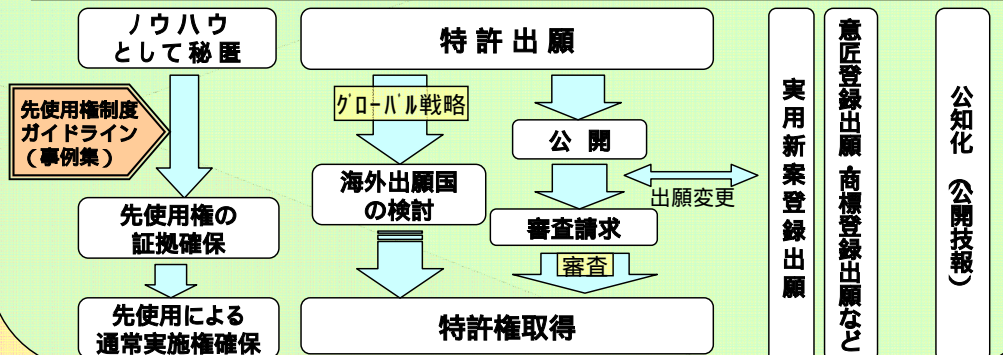
発明 発明 発明
発明 意匠 新
発明 標章 発明
著作物
発明 発明 発明

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

- ・競合会社を排除
- ・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

特許 特許 特許 特許

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

- (CIPO: Chief Intellectual Property Officer)
- 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

優れた知的財産の戦略的創造

研究開発テーマとその方針の決定

[1] 知財部が研究開発の事前調整

知財部に、全社の幅広い研究開発情報が入るため、知財部が研究開発テーマ選定に関し、全社的な事前調整機能。

[42] 特許調査結果を放置して失敗

研究開発テーマに関する重大な他社特許を示す特許調査結果を知財部から開発部門に示したが、開発部門は開発を継続。結局、事業化を断念し、開発活動は完全に無駄に。

共同研究開発・ライセンスイン・M & A

[24] 共同研究開発前には秘密保持契約

共同研究開発の開始前に、自社技術・自社ノウハウの証拠を文書化して確定日付を取得し、相手方と秘密保持契約を締結。

[28] 新規アイデアの5割を外部から取得

自社開発にこだわらずに、ライセンスイン・M & A・特許権買取りにより、新規アイデアの5割を外部から取得することを目指す。

研究開発自体へ知財部が関与

[38] 知財部の遊撃部隊が発明創造

初期段階の研究開発自体に知財部の遊撃部隊が期間限定で参加し、集中的に発明創造。

発明群の戦略的創造

[47] 基本発明の周辺を固める研究開発

特許権による事業独占を効果的に行うため、代替技術も併せて開発し、権利化。

[50] 上流技術から下流技術まで開発

自社製品（上流技術）とその使用方法・用途（下流技術）を合わせて開発。

発明の発掘・提案

[59] 技術者を回って発明発掘

知財部員が技術者を一人一人回って発明を発掘。これを技術者も歓迎。

[75] 発明提案前に事前相談

発明提案前の事前相談で、特許出願かノウハウ秘匿かを決定。

発明評価・ブラッシュアップ

[90] 発明をブラッシュアップ

研究部門・事業部門・知財部門が集まる会議で、発明者のプレゼンに基づき発明をブラッシュアップ。

[103] 発明評価で有力特許

社内の発明評価制度を活用して、有力特許取得を促進。

発明管理ルートを選択

[115] 活用見込みで特許出願

ロイヤリティ獲得か他社排除が見込める時に特許出願し、侵害発見が困難な時にはノウハウ秘匿。

[155] 業務軽減のために公開

他社の権利化阻止を目的とする場合には、特許出願せずに、公開技報を活用して、業務軽減を実現。

知的財産の戦略的保護

海外特許出願

[172] 市場と生産国に出願

海外出願先は、市場と競合他社の生産地が中心。

[206] 米国出願せず、米国進出に失敗

国内では特許を取得し事業に成功したが、米国には出願しなかったため、海外企業が参入し、米国進出に失敗。

[257] 審査ハイクウェイを活用

クロスライセンス交渉が頻繁な分野で、審査ハイクウェイを活用して、米国で早期権利化。

知的財産戦略

知的財産の群管理
＜ポートフォリオ管理＞

[345] 製品毎に分類(レベル1)

自社と他社の関連特許に製品毎のコードを付与して、一覧表にして管理。

[351] 特許マップの整理(レベル2)

自社が保有する全ての特許をデータベース化して、特許が、どの事業部、どの製品で使われているか一目で把握できるマップを作成。

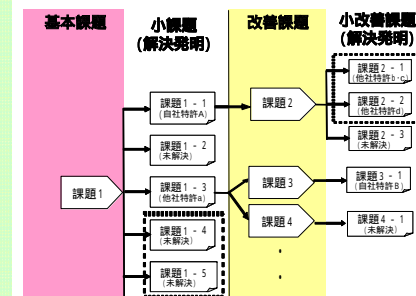
[355] 次世代技術マップ(レベル3)

自社他社の権利取得状況と権利取得予測に基づいた特許ポートフォリオ将来像。



[358] ポートフォリオ構築

将来解決すべき大きな技術課題を解決するための一つ一つ課題を解決した発明群を描き、その課題を解決して特許ポートフォリオを構築。



自社事業の維持・拡大

[263] 小さな池の大きな魚

規模の小さな事業分野において、特許権の独占を追求して、高いシェアを確保。

[268] 水際対策を積極実施

税関職員へのセミナーに積極的に参加し、自社製品と模倣品の見分け方を説明。

[284] 特許取得済を宣伝に

新製品を含めて「特許取得済」を表示し、宣伝に使用。

特許による収入獲得

[294] 独占領域と低ライセンス領域の戦略

両方そろって始めて機能する製品について、一方を低ライセンス料として市場を拡大させつつ、他方を独占して利益を確保。



[304] 撤退事業の特許売却

撤退事業の特許は、複数の競合他社に競わせて売却。

[307] 知財信託の活用

優良特許を知財信託したことで、円滑に大手メーカーとライセンス契約を締結。

権利の戦略的活用

海外における権利行使

[318] 現地営業部隊の活用

海外の模倣品発見は、現地採用の営業部隊を活用。

[320] 国際展示会で退場要請

国際展示会に知財部員が参加し、模倣品を発見し次第、その場で取締当局に退場を要請。

特許権とその他の知財権の活用

[468] 侵害の判断が容易な意匠権も併用

意匠権は見ただけで侵害物を発見できるので、特許権に加えて意匠権の取得も促進。

[472] 特許発明でブランド化し、商標で利益確保

大発明製品について、特許権が切れるまでに、その製品名をブランド化して、特許権が切れた後も商標権で利益確保。

戦略的な組織体制

・集中型

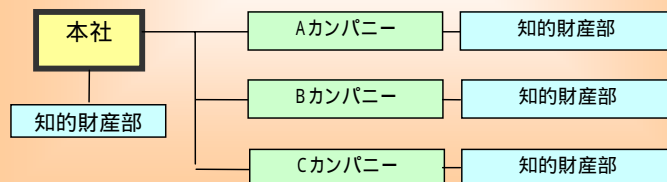
[365] 本社に知財部を置き、知財部員を各事業部に派遣。知財部員の人事権は本社知財部にあり、実質的に全社の知的財産管理を掌握。

・分散型

[381] 各事業部門に知財部を置き、事業形態に合わせた知的財産管理を各事業部門が実施。しかし、事業部門を超えた知財戦略が構築できず失敗。

・併設型

[386] 各カンパニーに知的財産部を配置し、カンパニー毎に最適な特許戦略の立案・実行と知的財産管理を実行。本社の知的財産部では、知的財産ポートフォリオの最適化という全社的な事業戦略の観点から各カンパニーの取組を支援する体制。



研究開発戦略

知的財産戦略

優れた
知的財産の
戦略的創造

知的財産の
群管理
ポートフォリオ管理

権利の
戦略的活用

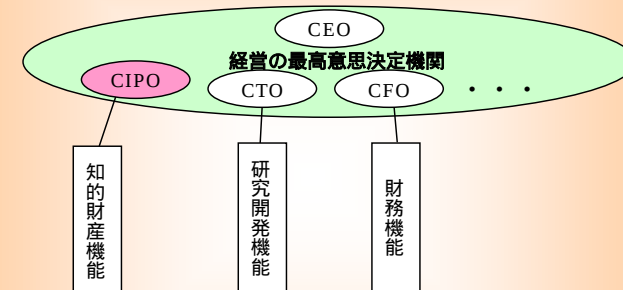
知的財産の
戦略的保護

事業戦略

CIP Oの設置

経営戦略策定に参画

知的財産戦略、事業戦略及び研究開発戦略が三位一体となった経営戦略の策定に向け、知的財産戦略の基本方針を策定し、経営層の一員として、それを経営戦略に反映させることが必要。



知的財産戦略の策定

策定された経営戦略に基づいて、具体的な実行指針となる知的財産戦略を策定し、研究開発部門、事業部門と密接な連携をとりつつ、知的財産部門を統括する。

知財活動の監督・経営層への報告

自社の経営戦略に対する知的財産関連活動の貢献、自社や競合他社の知的財産ポジション（強み・弱み）、知的財産に関する課題・問題等について把握・監督し、その後の経営戦略に資する情報を経営層へ提供。

経営と知的財産戦略

経営層レベルの知財会議

[402] 社長、技術担当役員、知財担当役員、知財担当者が集まる特許会議を2ヶ月に1回開催。出願件数、他社の出願権利化状況などの報告と、各事業本部、研究開発部門の知財に関する取組の報告を実施。社長から具体的な指示が出ること。

知財部と研究開発部の連携

[411] 研究開発の各ステージで知的財産に関するチェック項目を設け、研究開発から事業化までを円滑に実施。

知財部と事業部の連携

[414] 知財部長も参加する月1回の「事業部会議」を実施。新規事業を立ち上げに関し、他社特許の存在等の問題があれば適切な対応策を知財部が検討。

人材の育成

研究者の知財センスの育成

[486] 研究者が知的財産を意識しながら効率的に研究開発を行い、研究者と知財部とが連絡し易い環境を作るために、特許公報の読み方を演習する研修と、種となるアイデアを元に特許明細書を書き上げることができるようにする研修を実施。

営業担当者の知財センスの育成

[497] 営業部署に対して、年に一回の勉強会を実施。商品の優位性及びどこに特許権があるのかを示し、宣伝に活用できるパネル等の作成方法を教育。

知財部員の経営センスを育成

[509] 経営塾と呼ばれる幹部候補生が経営を学ぶ社長直轄の研修に、知的財産部員も参加。

知財部員の技術センスを育成

[512] 技術・開発部門に数年間異動させ、発明提案書や特許出願明細書から、技術の成熟度が判断できるような技術力を養成。

標準化戦略と連携

標準担当部署との連携

[460] 標準化技術と特許制度に精通した知的財産部員を集めて、標準化担当部隊を結成。この部隊で専門的に標準化戦略と特許出願・権利化業務を実施。

自社技術の標準化

[461] 標準化戦略を重視していなかったため、自社技術が標準に採用されず、自社特許によるライセンス収入が全くないばかりでなく、高額の特許料を支払うことになった失敗。この教訓を活かして、自社技術の標準化を重視へ。

報奨・表彰制度

発明インセンティブを高める

[548] 特許出願・登録時、ライセンス契約時、ロイヤリティ獲得時などに支払う報奨金制度に加えて、特許群の形成活動などに対する表彰制度も設置

発明者以外のインセンティブを高める

[558] 知的財産部員も含め、発明者以外であっても、上手く特許権を取得したとか、他社特許を無効にした等の活動を対象に、技術上の貢献とは別に「特許活動賞」を設けて表彰。