

# (一社) 日本知的財産協会関東部会&関西部会

2016年1月19日 (火) ベルサール八重洲  
2016年1月22日 (金) 大阪マーチャンダイズ・マート

## 『知財戦略をいかに企業経営に組み込むか』 ～企業競争力を高める知財戦略～

弁理士 丸島 儀一  
日本知的財産仲裁センター運営委員会委員・第5部会長  
日本弁理士会ADR推進機構副委員長・第4部会長  
元キヤノン(株)専務取締役

# 1. 知財経営～技術系企業の事業を強くする知財経営～

- 1) 知財経営とは技術、知的財産を創造し、重要な経営資産として活用することで事業を強くし、持続する経営で、経営(事業)戦略に知財戦略を組み込むことは必須である
- 2) 技術系企業が国際競争に打ち勝つには、ビジョンと先読みによる技術力に基づく魅力的な商品開発により市場を形成、維持、拡大していく「企業(事業)戦略」と、
- 3) 知財の「本質」(排他権)を認識し、事業化前に自社の技術・知財の「強み」を高め、「弱み」を解消する、企業(事業)戦略に適った「知財戦略(デファクト、標準化戦略も含む)」が共に重要となる
- 4) そして、「企業(事業)戦略」と「知財戦略」は一体である認識のもと事業のサイクルに亘って事業を優位にするために事業と知財は密な連携のもと戦略的な知財活用活動を行うことである

参考① 弱みの把握：事業適合性判定（日本知的財産仲裁センターの事業、HP参照）、弱みの解消：各企業、判定人以外の弁理士等

② 事業強化の知財形成の評価：事業に対する特許の貢献度評価（同センター実用化研究公表、平成27年HP参照、事業化決定）、事業に対する特許の相対的評価で共同事業者の特許の貢献度評価、不実施補償対象特許の評価、職務発明の評価等にも応用可

③ 平成26年2月公表「事業の中での知的財産権の貢献割合に関する調査報告書」（平成25年度特許庁産業財産制度問題調査研究報告書）、この調査研究結果の概要は平成26年4月18日付特許ニュースに掲載されている

## 2. 知財戦略を組み込むための知財機能、活動 ～事業戦略に適った戦略的知財機能と事業強化活動～

### 1) 事業戦略は事業・技術・知財の情報共有に基づき構築する

☆ 全社戦略機能と各事業部戦略の機能をもつ

☆ 全社及び各事業部毎の技術・知財の強み、弱みの実態を常時把握し経営情報、知財活動に活用する

☆ 企業（事業）戦略に適った事業強化の知財戦略の構築と実践

### 2) 経営者（事業・技術・知財部門）の活動

☆ 企業戦略として事業戦略を支える長期的な全社戦略機能を活かす

☆ 独立した事業戦略の併存でなく全社戦略として全社の技術力と知財力を結集し新規事業の創出機能を活かす

☆ 事業強化の三位一体の具体的活動、特に事業と知財の密な連携活動

### 3) グローバル知財統括機能

☆ グローバル情報、法務ネットワーク形成・活用、先読み情報の収集・分析機能を持つ、契約力・交渉力・訴訟対応力強化、

☆ 知財人材育成とインセンティブ制度づくり、知財マインドの高揚、知財センスの向上活動

## 4) 三位一体の常時の連係、融合活動での各部門の役割を明確に

### ① 事業部門の役割

☆ 事業戦略は事業の先読み、技術の先読み、知財の先読みの情報共有に基づき三位一体活動で構築すること

- \* 事業部門は技術の変化、市場のニーズを含めた事業の先読みを行う
- \* 研究開発部門は基盤技術、事業化技術の変化の先読みを行う
- \* 知財部門は事業を展開する国の知財制度、運用の変化の先読みを行う

☆ 技術、知財も含め事業全体の責任を持つ

☆ 技術力、知財力を基に勝つための事業戦略の構築

☆ 勝つための要素（「強み」と「弱み」の認識）、要件（「弱み」を解消し「強み」を高め、持続する戦略）の明確化

☆ 標準化ありきではないが、必要に応じた、事業戦略に適った勝つための技術標準化（デファクトを含む）戦略の構築（競争優位とリスク軽減の戦略）

☆ 事業の全サイクル（研究開発⇒商品開発⇒生産⇒販売⇒サービス）の各段階において、知財部門と連携し、競争力強化に「知財」を活用する事業活動

## ② 研究開発部門の役割

☆ 研究開発部門が実質的な事業部門の役割を果たしている場合は  
事業部門の役割も含む

☆ 研究も開発も事業を前提に、事業を強くするために

\*技術、知財の「強み」、「弱み」の早期の把握と強みを高め、弱みを解消する活動

☆ 事業強化の基盤技術（知的財産）の進化、確立

☆ 事業創出の技術（知的財産）の創造

☆ 事業強化の技術（知的財産）の創造

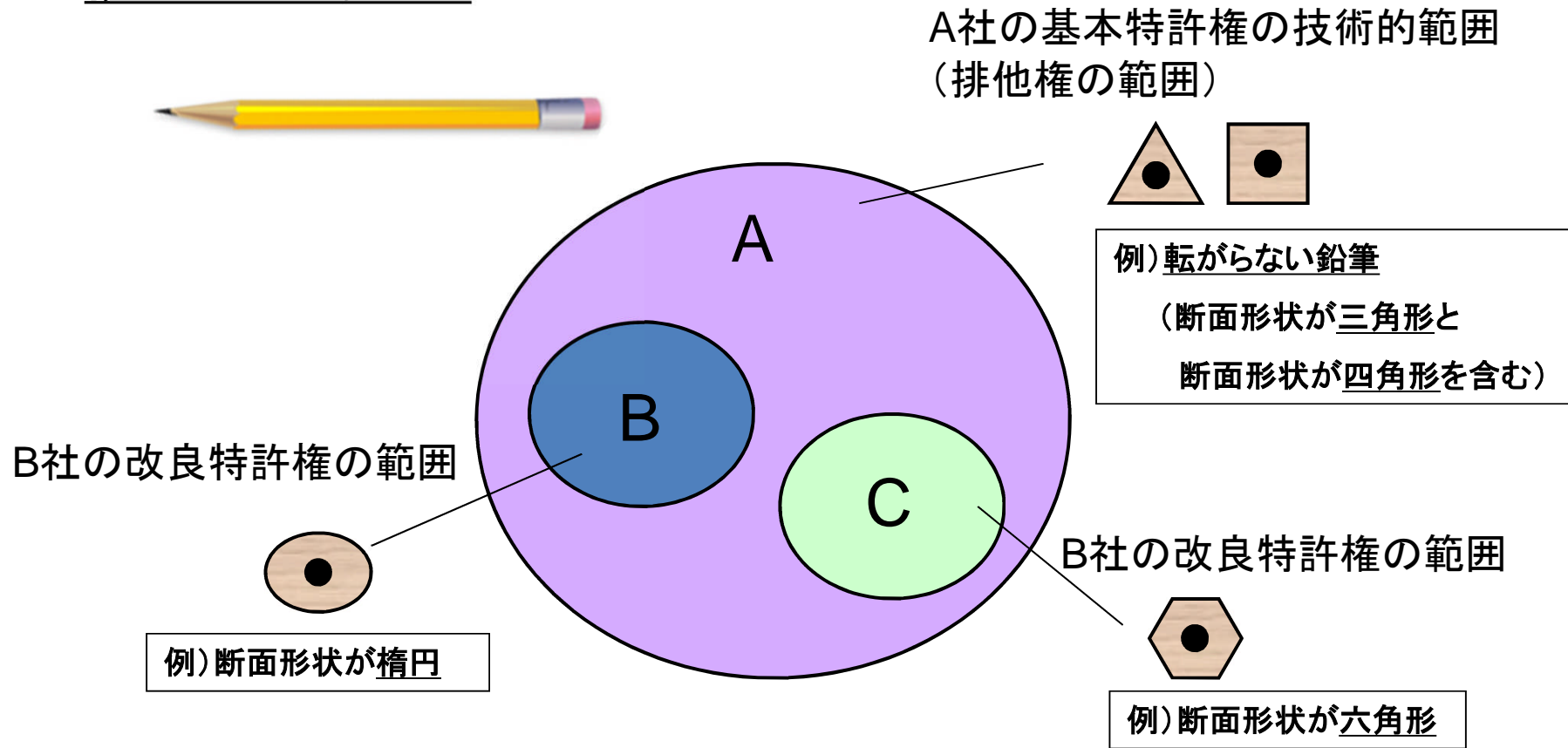
☆ 自力/アライアンス等による技術力（知財力）の強化

☆ 技術標準化戦略に連動した研究開発活動（競争優位性確保とリスクの軽減）

### ③ 知財部門の役割

- ☆ 全社戦略の機能と各事業部戦略機能を果たす：主は各事業部及び全社の常時の技術、知財の真の「強み」、「弱み」の把握と活用（経営情報、知財活動）のため ※ ①事業適合性判定（知的財産仲裁センターHP参照）（先使用权、外国件）
  
- ☆ 事業戦略を優位に実行せしめる活動
  
- ☆ 知財力（知的財産に基づく事業競争力）、相対的知財力（競合者との知財力の差）の強化活動  
※ ②事業に対する特許の貢献度評価（知的財産仲裁センター実用化研究報告平成27年3月HP）、  
④特許ニュース平成26年7月24日付（貢献度評価の意義、活用）、⑤特許ニュース平成27年6月23日付（研究の経緯及び実用化研究の概要）参照
  
- ☆ 技術標準化戦略に連動した競争力強化（知財力、相対的知財力強化）活動
  
- ☆ 事業競争力を高め、持続するため、企業（事業）戦略にリンクした中、長期的、戦略的、予防的（事前の交渉、契約）、臨戦的（妥協のない交渉、訴訟）知財活動  
\* 強調と競争の実現、業界の技術競争環境づくりを目指す
  
- ☆ 事業部門と連携した競争力強化の戦略的知財活用活動  
\* 「強み」を維持し「弱み」を解消する活動（攻めの権利、非係争契約等？）

# 排他権の考え方



A社は楕円や六角形の鉛筆の事業は、B社・C社の許可なくしてはできない。  
⇒特許B、Cは、A社の実施を排除する権利となる。

B社、C社は、転がらない鉛筆の基本特許Aを有するA社の許可なくしてはできない。  
⇒特許Aは、B社、C社の実施を排除する権利となる。

特許権は、第三者に特許発明を実施をさせない**排他権**である。

ご清聴ありがとうございました

参考図書 「知的財産戦略～技術で事業を強くするために～」 丸島儀一著  
ダイヤモンド社 2011年 10 月6日 発行  
2015年4月27日 7刷発行