

# 企業経営に貢献する強い特許を生み出す施策

——経営に貢献する強い特許とは——

知的財産マネジメント  
第2委員会第4小委員会\*

**抄 録** 企業経営に貢献する強い特許を取得することは企業の知的財産部門にとって普遍的な命題といっても過言ではない。企業経営に貢献する強い特許の意味合いは、その企業の置かれた環境や業種業態により様々であると考えられる。本論説では、企業経営に貢献する強い特許について、経営への貢献と特許性の面から検討して本小委員会としての定義を策定し、いくつかの企業へのヒアリングを通して策定した定義の検証を行った。さらに、ヒアリング結果から知的財産部門が企業経営に貢献する強い特許を作り出すことを目指して発明の創出から事業化のステージで取り組んでいる施策を整理した。

## 目 次

1. はじめに
2. 企業経営に貢献する強い特許とは？
  2. 1 強い特許とは？
  2. 2 企業経営に貢献する特許とは？
  2. 3 企業経営に貢献する強い特許の仮説
3. 小委員会メンバー企業での企業経営に貢献する強い特許への取組状況と課題
  3. 1 「企業経営に貢献する強い特許」を生み出す施策
  3. 2 「企業経営に貢献する強い特許」を生み出す施策実施上の課題
4. ヒアリング企業における強い特許への具体的な取り組み
5. 企業経営に貢献する強い特許を生み出す施策の整理
  5. 1 知的財産部門が取り組む現状の施策
  5. 2 施策検討に向けた論点整理
6. あとがき

## 1. はじめに

企業経営における知的財産の重要性について、今日においてはこれを否定する者はいない。

これまで、経営への知的財産部門の関与の在り方について種々の検討がなされてきた<sup>1)</sup>。

知的財産マネジメント第2委員会第4小委員会は、自社事業を他社事業と差別化し、企業に利益成長をもたらす強い特許を生み出すための計画的、戦略的な知財マネジメント手法の創出を目指し、2008年度の活動テーマを「企業経営に貢献する強い特許を生み出す施策」（2年間の中期テーマ）として調査研究することとした。具体的には、事例を通じた検証に基づき、事業への影響力がある強い特許（群）を意図的・組織的に生み出す知財マネジメントを提案する。さらに、研究開発部門、事業部門とどのように連携して企業の利益成長に結びつけていくか、知的財産部門が果たすべき役割や具体的な手法を提言していくことを目的とする。

本稿では、1年目の活動成果として、先ず「企業経営に貢献する強い特許」の定義付けを行うとともに、いくつかの企業における「企業

\* 2008年度 The Fourth Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

表1 小委員会メンバー企業における「企業経営に貢献する強い特許」の定義

企業	企業経営に貢献する強い特許の定義
a社	・他社が実施している特許(他社に通用)。 ・自社のコア技術となっている特許。 ・自社で実施した特許は少なくとも事業貢献があったとみなしている。
b社	・経営に貢献できる特許: 自社事業の自由度を拡大できる強い特許。 ・強い特許: 権利範囲が広く(回避不可能), 無効理由を有さず, 技術の根幹を押さえた特許。
c社	・自社事業の優先実施を図ることができる特許(群)。
d社	・重点テーマ特許および外国出願案件。 ・ライセンス若しくは係争に使える権利。
e社	・サービス提供の維持・継続に貢献する特許。 ・研究開発成果をカバーし, 研究開発成果の実施を確保できる特許(群)。
f社	・自社製品をカバーしかつ他社製品を牽制できる特許。 ・訴訟になっても潰されない特許(特許の束)。
g社	・事業実施時に他社が避けて通れない特許。 ・無効理由を含まず権利行使に耐える特許。
h社	・他社の参入障壁として機能し事業独占を可能とする特許(群)。 ・差別化技術に関する特許(群)であり, 結果として市場での優位性を確保する特許(群)。 ・他社も使わざるを得ない特許(群)であり, それを武器にクロスライセンス等により必要な技術のライセンスを取ってこれる特許(群)。 ・高額な知財収入を獲得できる特許(群)。
i社	・「他社が必要とする特許」であるかどうか。
j社	・自社ビジネスのサポートができる特許。 ・他社が実施せざるを得ない特許。
k社	・製品に必須であって, 且つ権利行使に耐える特許(網)。
l社	・他社をコントロールできる特許。 ・自社の事業自由度を確保できる特許。

経営に貢献する強い特許」に関するヒアリング結果を踏まえた考察を行い、2年目における「施策」の提言へと繋げていくこととする。

## 2. 企業経営に貢献する強い特許とは？

最初に本小委員会メンバー企業各社が考える「企業経営に貢献する強い特許」の定義を確認した。結果は表1のとおりである。

この結果から、全ての会社に共通する「企業経営に貢献する強い特許」の定義は得られなかった。

この理由は「企業経営に貢献する強い特許」という定義に「強い特許」と「企業経営に貢献する特許」という2つの概念が含まれているために、各社の定義にもずれが生じたと考えられる。この2つの概念を兼ね備えたものが「企業経営に貢献する強い特許」として定義ができると想定される。

そこで、本小委員会では、改めて「強い特許」及び「企業経営に貢献する特許」に必要な要件を個別に検討することとした。

### 2.1 強い特許とは？

本小委員会において「強い特許」に必要なキーワードを列挙したところ、それらのキーワードは①監視性大、②権利範囲が広い、③無効理由がない、④基本特許・コア特許、⑤必須特許、⑥他社排除効果がある、⑦良い技術・標準化技術、⑧他社に通用する、⑨カバー範囲が広い、という9つの要素に分類ができた。これらの要素はA：特許単体としての要件、B：技術としての要件、C：ポートフォリオ（特許群）としての要件、という3つの要件に集約することができる。具体的な各キーワード、各要素、各要件の関係については図1に示す。

上記A～Cの交わる領域は、回避困難、他社

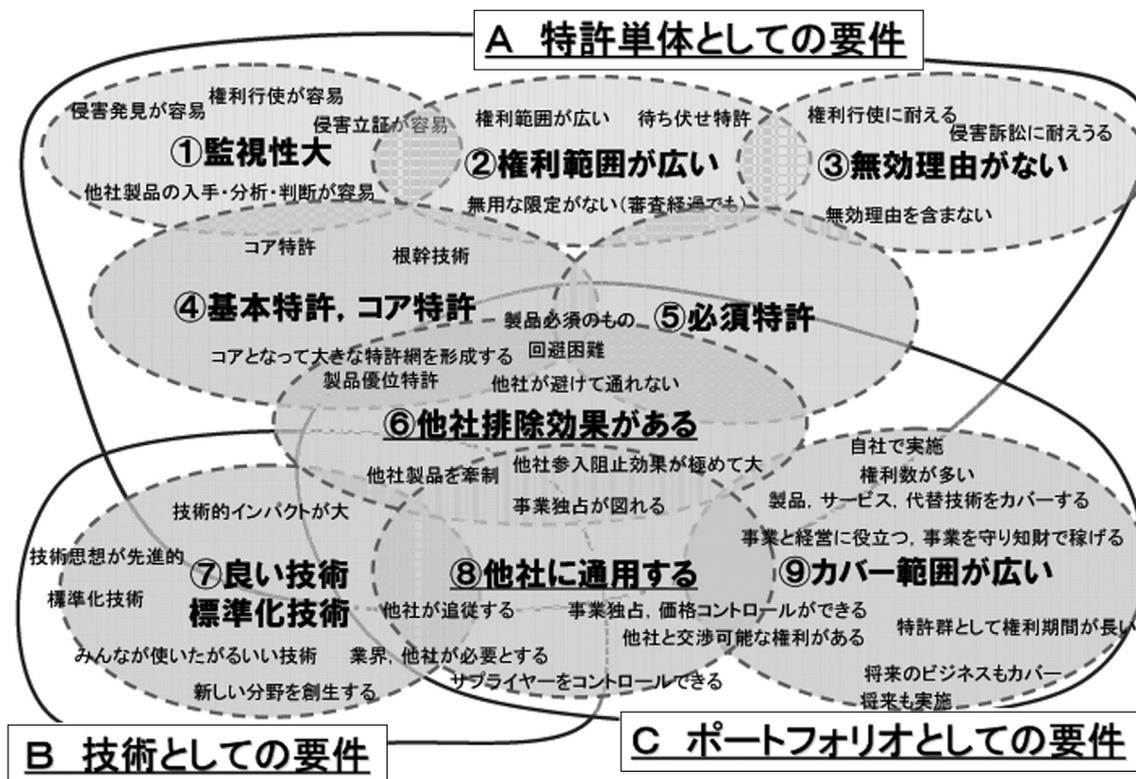


図1 強い特許の要件

参入阻止等の効果がある要素「⑥他社排除効果がある」、及び、他社と交渉可能、他社が必要とする等の効果がある要素「⑧他社に通用する」の部分であり、この2つの要素が「強い特許」に必須であると仮定される。

これら2つ以外の要素も、非常に重要なものであることは間違いない。しかし如何に、法的に安定していて権利範囲が極めて広い特許や素晴らしく革新的な技術等であったとしても、その特許に他社排除効果が無く、他社に通用しないものであり、自社の事業に貢献できなければ、企業としては不要な特許になってしまう。

逆に、権利範囲が極めて狭く、また、革新的な技術等ではなかったとしても、その特許により、自社の事業に大きく貢献していれば、その特許は企業にとって強い特許となる。

よって、本小委員会では、企業としての立場として「他社排除効果がある」「他社に通用する」特許が「強い特許」とであると定義した。

## 2.2 企業経営に貢献する特許とは？

次に、「企業経営に貢献する特許とは？」について検討した。あくまで企業経営に貢献するのであるから、いかに革新的な発明であっても企業としての収益に結びつかなければ企業経営に貢献したとは言えない。そこで本小委員会では、「企業経営に貢献する特許」とは「事業収益の拡大に貢献する特許」と考えている。特許が事業収益の拡大に貢献する要素を図2に示す。

事業収益の拡大には、特許を保有することにより収入を増加させる場合と、支出を減少させる場合がある。前者はさらに、事業そのものの収益増加と実施料を得ることによる収益増加があり、後者としてはクロスライセンス等による実施料支出の減少がある。

本小委員会では、実施料収入のみを目的とする特許ではなく事業そのものの収益増加をサポートする特許を企業経営に貢献する特許と定

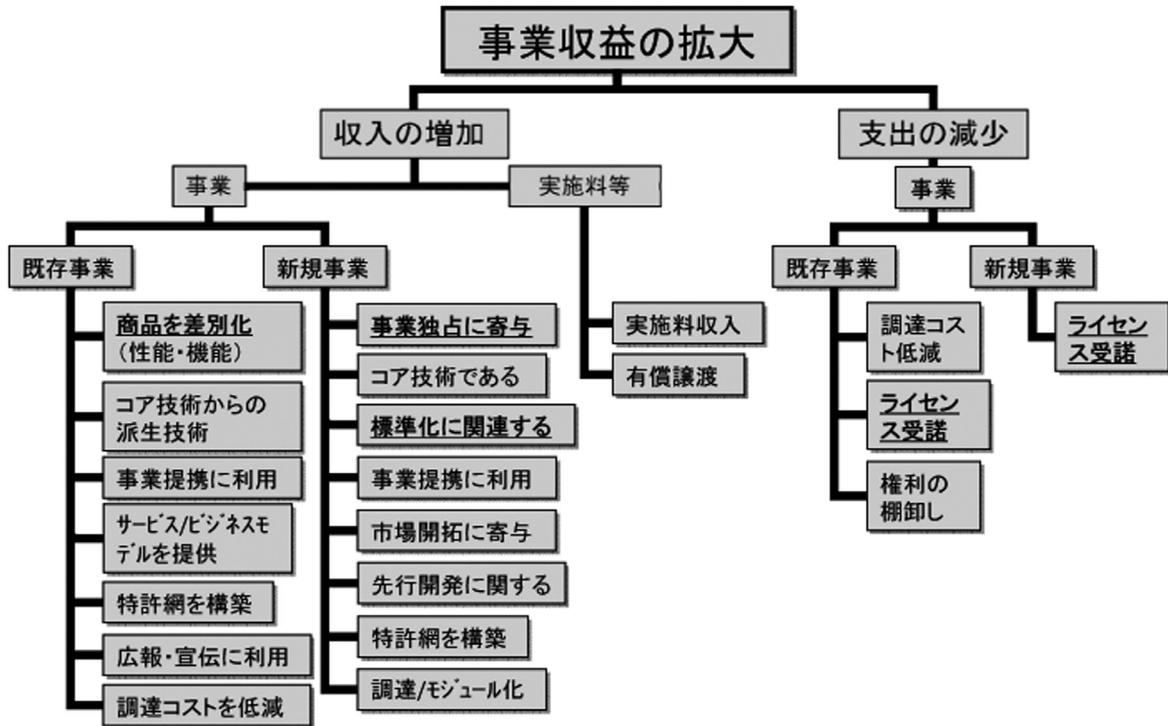


図2 企業経営への貢献の要素

義することとした（但し、事業と並行してライセンスを行った結果として収入を得る場合も含む）。この観点からは例えば、事業独占に寄与する、商品を差別化する、標準化に関連する、クロスライセンス等により他社のライセンスを受諾する、などが重要な貢献として挙げられる。

### 2.3 企業経営に貢献する強い特許の仮説

2.1での「強い特許」の定義及び2.2での「企業経営に貢献する特許」の定義から、企業経営に貢献する強い特許（群）とは、「他社排除効果がある」「他社に通用」し「企業の収益の拡大に貢献する」特許である。具体的には、

- ① 他社の参入障壁として機能し、事業独占を可能とする特許（群）
- ② 差別化技術に関する特許（群）であり、結果として市場での優位性を確保する特許（群）
- ③ 他社も使わざるを得ない特許（群）であり、それを武器にクロスライセンス等により、

自社に必要な技術のライセンスを取れる特許（群）である。

これら特許（群）を保有することにより、他社に影響を与え、自社の事業を有利に展開し、事業収益の拡大を図ることができる。

本小委員会では「企業経営に貢献する強い特許」の定義について上記の仮説を立てた上で、企業へのヒアリングにより特許の貢献により事業収益が拡大した実例を分析し、そのような特許が生まれた経緯を検証することにより、企業経営に貢献する強い特許を生み出す施策を検討することとした。

### 3. 小委員会メンバー企業での企業経営に貢献する強い特許への取組状況と課題

企業経営に貢献する強い特許を生み出すために本小委員会メンバー企業ではどのような施策を行っているか、またその課題について調査した。結果を表2に示すが、その特徴を次に述べる。

表2 小委員会メンバー企業での企業経営に貢献する強い特許への取組と課題

企業	生み出し、育てるための施策	施策推進上の課題
a社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強力に特許活動すべきテーマを登録し目標管理する。</li> <li>・出願時に発明部門と知的財産部門とで発明の評価を行いベクトルのすり合わせと共有化を図る。</li> <li>・発明の評価を研究開発部門の評価の一要素としている。</li> <li>・褒賞制度を充実し発明者の意識を高めるようにしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出願時の計画性が十分でない。経営に貢献する強い特許になると確信できる発明が見極められない。</li> <li>・特許の事業貢献度の大きさが測れない。</li> </ul>
b社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発テーマ企画段階において、事業戦略、研究戦略、知財戦略を策定。</li> <li>・国内優先権制度を活用し、強い特許出願にする。</li> <li>・自他社の権利関係、出願関係の整理はポートフォリオ管理。</li> </ul>	顧客からのニーズでテーマが立ち上がる場合が多いため、大きな特許が取りにくい。
c社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要なテーマについては、関係者を集めてアイデア出し会議等を実施している。</li> <li>・重要開発拠点には、知財部員をリエゾンさせている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知的財産にあまり、興味のない事業領域では、左記の活動すらできていない。</li> <li>・特許出願よりもユーザーとのやり取りが優先されてしまう。</li> </ul>
d社	製品開発の特許出願活動とは別に重点テーマを幾つか設定して将来の事業に役立つ特許網構築を目指す特許出願活動を展開する。	研究部門が弱いため、製品化を行う事業部だけでは特許権の取得が望めない。
e社	重点的に取り組むテーマを研究所と決定し、テーマ毎にポートフォリオ分析結果、開発計画、成果の実施形態等を踏まえた知財活動計画を策定し、研究所と知的財産部門が協力して推進。	特許分析結果から知財戦略を策定し開発へフィードバックできる担当者の継続的な育成。
f社	アイデア育成会議を開催。	—
g社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要テーマについて、事業部/RD/知的財産部門が一体となり特許戦略会議を開催し、特許戦略策定、特許ポートフォリオや出願方針等の議論を行う。</li> <li>・出願アイデア会議を開き、アイデア出しを行う。</li> <li>・重要特許は権利化対応時に詳細検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策の実効性がすぐには分からない。</li> <li>・費用対効果の最大化、限られたリソースの選択と集中が困難。</li> </ul>
h社	<p>知的財産部が企画提案し、経営・研究部門と相談して決定。知的財産部と研究部門で役割分担し、推進。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①研究部門-知的財産部門の「知財戦略会議」</li> <li>②テーマ毎の「発明推進会議」「知財戦略会議」</li> <li>③「重要発明創生会議」</li> <li>④案件毎の「発明相談」</li> <li>⑤「研究テーマの創生支援」</li> </ol>	—
i社	主要テーマについては、知的財産部門と開発部門が一体となり、テーマ調査に基づくテーマ管理を行って出願戦略を策定し、ポートフォリオマネジメントを推進している。	重要特許に力を入れた、より効率的、効果的な知財活動の推進を目指すのが、どの特許が重要かを出願中に判断することが難しい。
j社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要テーマ毎に重点的に取り組む技術を特定。</li> <li>・出願事前ミーティングを開催。</li> </ul>	—
k社	知財デザインレビュー活動：戦略技術又は商品からテーマを選定し、開発スケジュールに沿って、特許網の構築と他社権利対策を実施。	権利活用を意識した出願・権利化業務が徹底していないため、権利取得後に出願当初の目的や事業上の位置付けが乖離してしまう場合がある。
l社	全テーマについて、現在の開発段階と今後の出願戦略を事業計画時にヒアリングし、知財担当から開発担当へ各段階でアクションし、権利化を推進。	事業部、営業部との連携。

### 3. 1 「企業経営に貢献する強い特許」を生み出す施策

#### (1) 活動体制

知的財産部門単独で活動しているのではなく、研究開発部門と一緒に活動しており、更には事業部門等と一体（三位一体）となって活動している企業もある。

#### (2) テーマの選定

限られた経営資源である開発部門、知的財産部門のマンパワーを有効に活用するべく、重点テーマを選定してそれに集中した活動を行っている。テーマの選定に関しても、研究開発部門、事業部門等と合議の上選定している。

#### (3) 活動内容

事業計画、開発計画、特許調査結果を基に知財戦略を立案し、進捗管理の下、特許網の構築、他社特許対応を着実にやっている。これを行うために、目標管理やポートフォリオマネジメントを実施している企業もある。

活動開始時期は、開発初期（企画）段階から、知財活動を行っている。

各企業で名称や時期はまちまちではあるが、開発部門等との意思統一を図るべく、知財戦略会議等の各種の会議が年に数度以上の頻度で行われている。

また、広い権利を獲得すべく、アイデア出し会議等の出願アイデア活動も行われている。

### 3. 2 「企業経営に貢献する強い特許」を生み出す施策実施上の課題

#### (1) 成果が出ない

各社、「企業経営に貢献する強い特許」を生み出す施策を取っているが、「企業経営に貢献する強い特許はどれか」となると、なかなか出てこないのが実情である。謙遜という面もある

かもしれないが、知的財産部門の人間が胸を張って「企業経営に貢献する強い特許」と言えるものが生み出されていないのが実情であろう。

#### (2) 評価が難しい

大きく利益を上げている商品があったとしてもそれにどれだけ知的財産が貢献したかよくわからない、または、採択した施策が良かったのか悪かったのかその評価がすぐにわからないなどの悩みがある。また、出願段階で強い特許を見極めるのが難しい。

#### (3) 施策がうまく回らない

発明部門が顧客対応に追われ、知財活動にあまり積極的でない、予算を発明部門が握っているため、予算的な制約を受けるなどがある。

## 4. ヒアリング企業における強い特許への具体的な取り組み

次に、ある分野で大きな特許シェアを確保している、全国発明表彰等を受賞しているなど強い特許をもっていると思われる企業を5社訪問し、強い特許の定義とその取り組み等についてヒアリングを行った。

#### (1) 電機系A社のヒアリング結果

##### 1) 企業経営に貢献する強い特許の定義

A社は、他社に活用可能である特許（群）、例えばライセンスが可能であり、またその結果としてライセンス収入につながる特許（群）を「企業経営に貢献する強い特許」と捉えている。電機業界ではクロスライセンスを含めライセンスが一般的に行われるため、本小委員会で定義した「他社も使わざるを得ない特許（群）であり、それを武器にクロスライセンス等により自社に必要な技術のライセンスを取れる特許（群）」の観点を重視しているものと考えられる。

##### 2) 具体的な取り組み

このような特許を取得するために、「重点テーマ」および「将来テーマ」については事業部の知的財産部門のみでなく、本社機構の知的財産部門も積極的に関与して特許マップの活用等による戦略的な権利取得を行っている。

特徴的な取り組みとしては、権利取得段階では明細書の質を向上するために、明細書の質を機械的にチェックできるような明細書作成支援ツールを使用している。また、権利化後には、特許権の価値を機械的に評価できるような特許価値評価ツールの使用を検討している。

このように、特許出願件数が非常に多い電機業界にあっては、個々の特許を評価するのは難しく、強い特許を「機械的に生み出す」あるいは「機械的に見出す」ための施策が検討されている。

### 3) その他

知的財産部門は会社方針に従って知的財産部門として注力する事業や研究開発テーマを決定するが、注力したテーマの将来性、成功率の予測が困難であることが施策遂行上の課題である。

## (2) 化学系B社のヒアリング結果

### 1) 企業経営に貢献する強い特許の定義

「企業経営に貢献する強い特許」についてB社の考えは、本小委員会にて定義した内容とはほぼ同様である。化学系の企業では、事業独占、ライセンス等の種々の活用が想定されるためと思われる。

### 2) 具体的な取り組み

B社では、ある有機材料について非常に強い特許網の構築に成功している。この強い特許網を形成できたポイントは、研究開発のスタートが早かったこと、及び材料から最終製品までの網羅的な特許網を構築したことである。

B社のビジネスは有機材料の販売であるが、材料のみならず最終製品のデバイスまで研究開発し、その結果、川上から川下までの特許網を

構築できた。

このように、材料開発においても材料が使用される最終製品に近い部分まで実際に開発を行い、それについても出願・権利化を行うことが強い特許網を築く有効な手段と考えられる。

### 3) その他

B社においては、「企業経営に貢献する強い特許」を生み出すためには研究に従事する者の知財マインドの向上が重要と考えており、施策として知財教育を熱心に行っている。

## (3) 化学系C社のヒアリング結果

### 1) 企業経営に貢献する強い特許の定義

「企業経営に貢献する強い特許」についてC社は、他社に活用可能な（他社に使える、すなわち、何らかの権利行使が可能な）特許と位置づけている。

完全な明細書作成は難しいので、将来の訂正に耐えうる記載の充実した明細書の作成を心がけている。

### 2) 具体的な取り組み

C社は、基本的に材料メーカーであるが、材料にとどまらず、これを使用するセットメーカーや装置メーカーのプロセス領域までカバーする特許の取得を心がけている。

製品毎に知財担当者が決められており、当該製品に関するものは研究段階から製品まで一人の担当が一貫して担当している。

知財部門としてどのテーマを重点活動テーマに選定するかは、各知財担当者に一任されており、かなり特徴的な活動である。これは、知財担当者が、当該製品分野の特許を一番把握し、かつ、製品の状況もよく把握しているからとのことである。すなわち、知財担当者の質の高さ（テーマの目利きができる）に由来していると思われる。

重点活動テーマの中から、5FP（Fighting Patents）活動テーマが選定される。これは、

他社が将来製品化する可能性の高い製品仕様をカバーできる有効特許を最低5件取得しようというものであるが、この活動は権利取得で終わるのではなく、実際に他社に対し何らかの権利行使を行い、事業に貢献するところまでを含んでいる。

このように、研究段階での発明発掘から事業化後の他社への権利行使までを、一貫して一人の知財担当者に任せることで、責任の所在が明らかとなる。知財担当者は権利行使まで一貫して担当することで、やりがいを感じ、その能力は飛躍的に向上し、結果として事業に貢献する知財活動ができていくものと思われる。

海外売上比率が高くなっていることに対応して、知的財産面で事業支援するため外国出願を意識的に増強している。

### 3) その他

上記のように積極的な知財活動を行っているにもかかわらず、全ての事業部において満足な知財活動ができていないとのことである。今後、いかにこれらの事業部を巻き込んで知財活動を行えるかが課題である。

## (4) 機械系D社のヒアリング結果

### 1) 企業経営に貢献する強い特許の定義

D社は、広くて強い特許（独自の呼び方で「当たり前と紙一重の特許」）であり、事業の成功に結びつく特許を「企業経営に貢献する強い特許」と捉えている。

### 2) 具体的な取り組み

研究企画から製品化までの各ステージ毎にゲートを設けるステージゲートシステムを導入し、各ゲートの評価項目に自社・他社特許状況などの知的財産に関する評価項目を設定している。

各ステージの知財活動は、以下の4項目である。

- ・ 自社・他社特許状況の把握

- ・ 事業への知財活用方針の立案
- ・ 知財的課題の検討
- ・ 知財戦略の立案及び遂行

例えば、自社・他社特許状況の把握では、テーマ企画段階（Stage1）では、分析ツール等により想定する事業領域における自社・他社特許分析を行い、研究開発段階（Stage2）では、コア技術に対する自社・他社特許分析を行い、製品化段階（Stage3）では、製品技術に対する自社・他社特許分析を行う。

このステージゲートシステムを導入することにより、数多い事業の中から成功の可能性の高い事業に知的財産部門の資源を集中させることができ、事業に貢献する強い特許を生み出すことができる。

### 3) その他

過去において重要な事業と判断して多数の特許を出願したが、結果的に事業が低迷し無用な出願が残った事例や、逆に重要視していなかった技術（出願30件）がライセンスの対象となり、結果的にはかなりのライセンス収入を得た事例もある。

数多くあるテーマの中で、知的財産部門がどのテーマにどのタイミングで注力するべきかを判断することが難しいため、上記ステージゲートへの知財項目の導入につながった。

## (5) 機械系E社のヒアリング結果

### 1) 企業経営に貢献する強い特許の定義

「企業経営に貢献する強い特許」についてE社は、本小委員会の定義のうち「他社の参入障壁として機能し事業独占を可能とする特許（群）」または「差別化技術に関する特許（群）」であり、結果として市場での優位性を確保する特許（群）」と同様と考えている。

しかし、E社の目指しているのは「差別化商品」であるため、必要とされるのは上記の「他社の参入障壁として機能する特許（群）」や

「差別化技術に関する特許（群）」であり、「他社も使わざるを得ない特許（群）」を武器にクロスライセンス等により自社に必要な技術のライセンスをとれる特許（群）」については重要視していない。

## 2) 具体的な取り組み

E社の目指す「差別化商品」を知的財産で確実に保護するために、知的財産部門は現場密着で活動を行っている。これにより、開発部門と知的財産部門の意思疎通が図られ、出願漏れの防止と適切な時期での出願を可能にしている。

また、コア技術の特許強化のために、知的財産担当役員、研究開発担当役員等が出席する戦略会議で、特許強化活動を集中的に実施するテーマを選定している。テーマの選定は、研究開発部門より技術戦略に基づいてテーマ候補を選択してもらい、知的財産部門が知財的観点からランキングを付け、最終的に戦略会議でテーマを決定する。最初に研究開発部門よりテーマ候補を挙げてもらうことが、活動を円滑に進める上でのキーとなっている。

以上のとおり、2.3で策定した「企業経営に貢献する強い特許」の仮説を検証するため、先進的な企業5社に対するヒアリングを行った。その結果、概ね2.3の仮説と一致していることを確認できた。

## 5. 企業経営に貢献する強い特許を生み出す施策の整理

本章では、小委員会メンバー企業およびヒアリング企業が取り組んでいる現状の施策を整理した上で、次年度の検討の切り口を述べる。

### 5.1 知的財産部門が取り組む現状の施策

上述の調査結果（2章、3章及び4章）を総括すると、知的財産部門が発明の創出から事業化のステージで取り組んでいる施策は、以下の

4つに大別される。

① 研究開発テーマの選定に係る自他社解析と重要テーマの選定（事業部や研究開発部門との戦略会議、ステージゲート法等）

② 研究開発部門や事業部門との特許戦略会議（各担当役員クラスで実施等）

③ 重要テーマに係るポートフォリオ管理（明細書作成ツール、特許価値評価ツール、材料～最終製品までの網羅的特許網構築、5FP活動等）

④ 知財担当者や技術者への知財教育（知財マインドの向上等）

しかし、このような特許を生み出す施策の重み付けや具体的な運用は、業種業態や企業の置かれた状況等により企業毎に異なっている。

### 5.2 施策検討に向けた論点整理

そこで、次年度は、企業をいくつかの切り口で分類し、各々の場合における施策の重みづけや施策の具体的な運用について検討することとし、以下に、その際の具体的な切り口の例を述べることとする。

#### (1) ビジネスモデルによる切り口

新たな市場を自ら作り出し事業展開する「フロントランナー型」の場合、事業を展開するにあたり、事業の核となりうる技術の研究開発とその技術に係る基本特許を取得することが重要と考える。一方、既存市場に事業参入する「フォロワー型」の場合、先行している他社にインパクトを与え得る関連特許を如何にして取得するかが重要と考える。従って、フロントランナー型ではフォロワー型に比べ、将来の市場性等を考慮した重点テーマの選定がより重要となると考えられる。

#### (2) 業種業態による切り口

電機業界の場合、製品をカバーする特許の件

数が多く、かつ、複数の企業が所有する場合が大半である。実際に、数百件以上の特許群を使用しないと製品を生産できないこともある。一方、化学業界の場合、数件の特許で製品をカバーすることができる場合が多い。このように関連する特許の件数が異なるため、電機業界では如何にして多数の特許出願を管理するかがポイントとなりポートフォリオ管理の重要性が高くなる。一方、化学業界では1件の明細書の品質が最終製品の保護に直接影響することになるため、明細書の品質向上の重要性が高くなると考えられる。

以上のように企業の置かれた立場の違いにより採るべき施策や重点化すべき施策が異なると想定されるため、それを考慮し採るべき具体的な施策を調査研究していく必要があると考えられる。

## 6. あとがき

企業経営に貢献する強い特許を作り出すことを目指して企業の知的財産部門は発明の創出から事業化の各ステージで様々な施策を行っている。しかしながら、発明が創出される段階とその発明が実施されて事業収益に繋がる段階に時間的な差があるため、特定の施策のおかげで企業経営に貢献する強い特許を取得できたと実感できる場合が数少ないのも事実ではなかろうか。

無効理由を含まないという意味での強い特許を生み出すことは、先行技術調査を充実させ、明細書の記載を充実させること等によりある程度可能であろう。しかし、企業経営に貢献する特許を確実に創出することはほとんど不可能とってよいかもしれない。特に研究段階や開発の初期段階では、どのような事業展開になるか不明な場合も多い。しかし、知的財産部門としては、そこであきらめるのでは無く、開発段階から事業イメージを持って必要な特許ポートフォリオの構築を進め、少しでも企業経営に貢献

する特許を生み出す確率を上げる努力をすべきである。

すべての発明、あるいはすべての研究開発テーマに対して、同じように注力することは理想であるが、現実にはリソースの面で困難であることも事実である。したがって、知的財産部門として注力すべきテーマをどのように選択するか、さらに、選択した後は、そのテーマに対して、どのような知財ポートフォリオを構築すれば将来企業経営に貢献することになるかを見極めることが重要である。そのためには、開発段階から、開発部門や事業部門と情報交換し、将来の事業イメージを描いた上で知財ポートフォリオの構築を進めることが肝要であろう。

今年度は、企業経営に貢献する強い特許の定義を策定し、採りうる施策を網羅的にリストアップした。次年度は、業種業態や企業の置かれた状況に応じてどのような施策を採れば、企業経営に貢献する特許をより戦略的かつ効率的に生み出すことができるか、そして事業部門や開発部門との情報交換の観点から、知的財産部門としてどのような貢献ができるかを、具体的に検討する予定である。

最後に、本論説をまとめるにあたりご協力いただいた企業の各位に心から謝意を表したい。

なお、本論説は2008年度知的財産マネジメント第2委員会第4小委員会の西村浩志（小委員長、日本電信電話）、松本倫宜（小委員長補佐、ブリヂストン）、安食静二（ケンウッド）、熊坂浩範（豊田中央研究所）、寺尾賢（住友ベークライト）、小瀬木健（NTTファシリティーズ）、上田千賀（三菱化学）、浅田学（積水化学工業）、塚本明弘（カシオ計算機）、内田剛史（パナソニック）、林忠（三菱重工業）、和田耕一（ソニー）が執筆した。

## 注 記

- 1) 知的財産管理第2委員会第1小委員会「知的資

産経営時代における知財部門の担うべき役割—  
知的財産マネジメントのすすめ—」知財管理  
Vol.56, No. 3, 2006  
知的財産管理第1委員会第3小委員会「技術経  
営における知的財産部門の役割—技術開発戦略

立案への貢献—」知財管理Vol. 56, No.8, 2006  
知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会  
「経営に資する知的財産活動のあり方」知財管理  
Vol.58, No.4, 2008など

(原稿受領日 2009年5月8日)

