

特許調査担当のあり方に関する調査と提言

知的財産情報検索委員会
第 4 小委員会*

抄 録 事業戦略、研究開発戦略と三位一体となった知的財産戦略を遂行する上で特許情報はその基盤となる重要なものである。日々の知財業務においてその特許情報の創出を担っているのが特許調査担当である。近年、特許調査を取り巻く環境は大きく変化しつつあり、そのような状況における今後の特許調査担当のあり方について調査し、考察した。本論説では、各企業における特許調査担当の実態および特許調査業務に対する意識を明らかにするとともに、特許情報の受け手である研究開発部門、マネジメント層（経営層）の認識と対比し、これからの特許調査担当に求められる事項を整理し、今後のあり方を提言する。

目 次

1. 背景と目的
2. 実態・意識調査
 2. 1 調査手法
 2. 2 特許調査担当の実態・意識調査
 2. 3 研究開発担当の意識調査
 2. 4 考 察
3. マネジメント層からの視点
 3. 1 ヒアリング調査
 3. 2 考 察
4. 特許調査担当のあり方とは
5. おわりに

1. 背景と目的

知的財産権は言うまでもなく重要な経営資源であり、知的財産情報は事業戦略、研究開発戦略と三位一体となった知的財産戦略を立案、推進するための基盤である。研究開発の推進による知的財産権の取得、その権利活用による利益創出と投資回収、そして、更なる研究開発の推進といういわゆる知的創造サイクルを推進する上で、知的財産情報、特に特許情報を効果的に活用することは極めて重要である。

有用な特許情報とは、研究開発、事業推進の各段階において目的に応じた的確に収集され、分析・加工された情報といえる。その特許情報創出の担い手が「特許調査担当」である。

近年、特許調査を取り巻く情勢は大きく変化しつつある。知財戦略事例集¹⁾「特許情報の活用に関する将来像（理想像）」に関するアンケート記載によれば、「発明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ようにする」との回答が非常に多い。また、「外部または関連会社に調査をアウトソーシングする」、「他社出願・特許の動向調査・評価を強化する」、「特許マップ等による情報分析を強化する」等の回答も多く、各企業において研究開発部門で特許情報を主体的に活用しよう、そのために特許情報の調査・分析能力を向上させようという意思が見てとれる。しかし一方で、「調査専任スタッフを配置し、調査能力を向上する」とした回答は少数に留まり、特許情報の重視という企業姿勢は必ずしも特許調査担当（特に調査

* 2008年度 The Fourth Subcommittee, Intellectual Property Information Search Committee

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

専任スタッフ)を積極的に配置するという行動には結びついていないことが示唆されている。

ところで、今日の特許調査担当の業務とはどういったものであろうか。各企業によりその業務内容や運用形態は様々であろうが、一般的には研究開発部門からの依頼に基づき、特許検索に関する専門的知識、スキルを用いて各種の特許調査を実施し、その結果を報告するといった形のいわば受動的な業務形態が多いのではないかと推測される。

しかし、インターネット環境や知的財産情報システム(データベース等)の広範な普及に伴い、基本的な特許調査については研究開発部門であっても容易に自己完結的に実施できる現在の状況においては、特許調査担当が担うべき特許調査業務についても自ずと変化が求められよう。だが、具体的にどのような業務内容を目指すべきなのか、どのような運営形態がよいのかといったこれからのあり方については各社とも模索しているのが現状と思われる。

以上を踏まえ、本研究においては各企業の知財部門の特許調査担当の実態と意識を調査し、研究開発担当およびマネジメント層の視点から見た特許調査担当に求められる業務とは何かについて考察する。その上で、これからの特許調査担当のあり方について提言する。

2. 実態・意識調査

2.1 調査手法

本研究では、まず検討の起点となる基礎情報を得るために各企業における特許調査担当の業務の実態、担当者自身の特許調査業務に対する意識と課題認識について把握すべく知的財産情報検索委員会の委員に対してアンケート調査を実施した。次に、特許調査結果の主な受け手である研究開発担当の特許調査業務に対する認識、例えば調査に対する満足度や期待する業務

等を把握すべく知的財産情報検索委員会の委員の所属企業の研究開発担当に対してアンケート調査を実施した。

そして、両者のアンケート結果を比較検討することにより、特許調査業務に対する認識の共通点、相違点を明らかにし、特許調査担当のこれからの業務の方向性を整理した。

2.2 特許調査担当の実態・意識調査

(1) アンケート概要

各企業の知的財産部門における特許調査担当の実態及び特許調査担当自身の意識を把握することを目的としてアンケート調査を実施した。

- ・対象：知的財産情報検索委員会所属の委員(2007年度)
- ・回答者数：57名(回答率100%)

表1 回答者の内訳

業種	金属機械・電機機器	26 (46%)
	化学・医薬	28 (49%)
	その他	3 (5%)
企業規模(売上高)	5,000億円以上	29 (51%)
	1,000億~5,000億円	23 (41%)
	1,000億円未満	5 (9%)
所属	知財部門	54 (95%)
	研究開発部門	3 (5%)
主業務	特許調査	26 (46%)
	出願・権利化	19 (33%)
	知財企画等	9 (16%)
	研究開発等	3 (5%)

表1に示すとおり、業種は金属機械・電機機器と化学・医薬とで二分され、企業規模に関しては売上高5,000億円以上の大企業が過半数であった。ほとんどが知財部門所属であったが、特許調査を主業務としているのは約半数に留まった。特許調査業務と出願等の他の知財業務を兼務しているケースも多いことも判明した。なお、以降は特許調査を主業務とする「調査専任

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

スタッフ」に焦点を当てて検討を進めたが、他の知財業務との兼務であっても担当する特許調査業務については本調査結果が参考になると考える。

(2) 特許調査担当の配置状況

特許調査担当、特に調査専任スタッフの配置状況について業種、企業規模、年間国内出願件数との関連性を検討した。

表2 調査専任スタッフの配置状況

調査専任スタッフの配置		あり	なし
業種	金機・電器他	16 (28%)	13 (23%)
	化学・医薬	20 (35%)	8 (14%)
企業規模 (売上高)	5,000 億円以上	20 (35%)	9 (16%)
	1,000 億円～	16 (28%)	7 (12%)
	1,000 億円未満	0 (0%)	6 (11%)
年間国内 出願件数	1,000 件以上	14 (25%)	7 (12%)
	500～999 件	8 (14%)	0 (0%)
	100～499 件	11 (19%)	7 (12%)
	100 件未満	3 (5%)	6 (11%)

表2に示すとおり、業種による調査専任スタッフの配置の有無に関して明確な傾向はみられなかった。企業規模別、年間国内出願件数別では企業規模が大きくなり、また、年間国内出願件数が多くなるほど調査専任スタッフを配置する傾向がみられた。一方で企業規模が大きい、または、出願件数が多いにも関わらず調査専任スタッフを配置してしない企業も一定数存在している。特許調査は研究員が実施することになっている等、例えば特許調査は誰が担うかという考え方が企業によって異なることが理由の一つとして挙げられる。

(3) 特許調査担当の業務範囲

特許調査担当の特許調査業務以外の業務の実施状況について調査した。

表3に示すとおり、SDI (Selective Dissemi-

表3 特許調査関連業務の範囲

SDI, ウォッチングサービス	51 (89%)
特許情報解析/特許マップ作成	48 (84%)
社内DBの管理	40 (70%)
社内DBの構築	39 (68%)
特許調査教育	48 (84%)

nation of Information; 選択的情報提供) やウォッチングといった特許情報提供、特許情報解析や特許マップ作成、データベースの構築や維持・管理、特許調査に関する教育については、いずれも非常に高い割合で実施していることが示された。

(4) 特許調査の実施主体とその理由

特許調査について、

- (A) 特許性調査
- (B) 無効資料調査
- (C) 抵触確認調査
- (D) 審査請求前先行技術調査
- (E) 外国出願前先行技術調査
- (F) 国内出願前先行技術調査
- (G) 技術動向調査

の7種類に細分化し、調査専任スタッフの配置の有無別に各調査の実施主体について検討した。

図1に調査専任スタッフが配置されている場合の、図2に調査専任スタッフが配置されていない場合の各特許調査の実施主体の割合を示す。

調査専任スタッフの配置の有無による傾向について、技術動向調査、先行技術調査(国内、外国、審査請求前)、無効資料調査、抵触確認調査を代表例として、その実施主体について表4にまとめた。

全体的として技術動向調査では研究者等が実施主体となる割合が高く、無効資料調査や抵触確認調査(以下、無効資料調査等)については

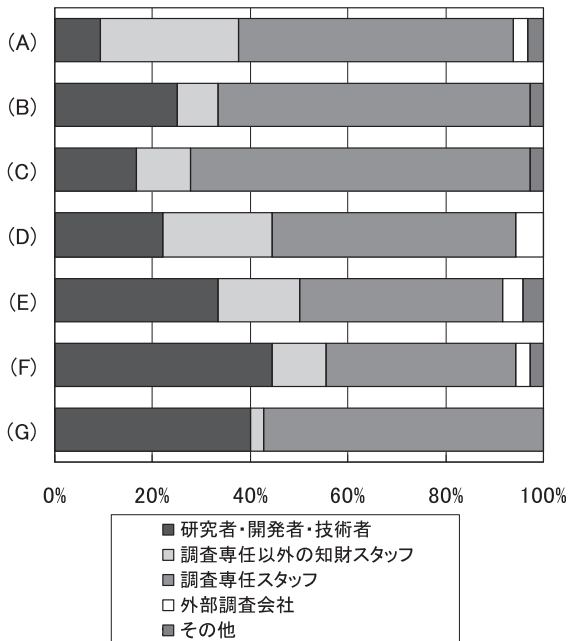


図1 特許調査の実施主体(専任スタッフ配置あり)

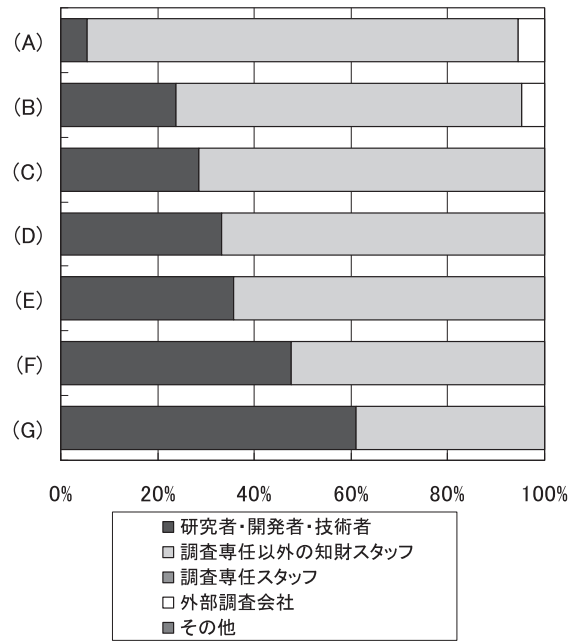


図2 特許調査の実施主体(専任スタッフ配置なし)

表4 各特許調査の実施主体の傾向

調査専任 スタッフ	特許調査の種類		
	技術動向調査	先行技術調査	抵触確認調査 無効資料調査
配置 あり	調査専任スタッフ (50%)	調査専任スタッフ (50%)	調査専任スタッフ
	研究者等 (50%)	知財スタッフ (50%)	
配置 なし	研究者等	研究者等 (50%)	知財スタッフ
		知財スタッフ (50%)	

逆に知財部門スタッフが実施主体となる割合が高い。また、先行技術調査についてはそれらの中間的な位置付けとなっている。

このうち調査専任スタッフが配置されている場合でみると、技術動向調査において研究者等が実施主体となるケースと先行技術調査で調査専任スタッフ以外の出願・権利化等の担当（以下、知財スタッフ）が実施主体となるケース以外は基本的に調査専任スタッフが実施主体となっていることがわかる。

一方、調査専任スタッフが配置されていない場合では、技術動向調査では専ら研究者等が実施主体となり、先行技術調査では研究者等と知財スタッフとの割合が半々となり、無効資料調

査等では専ら知財スタッフがそれぞれ実施主体となっている。すなわち、技術動向調査、先行技術調査では研究者等が、無効資料調査等では知財スタッフが、それぞれ調査専任スタッフが配置されていないことによりその代わりとして実施主体となっていることが示唆される。

更にこれらの特許調査の実施主体を決めている要因についてしてみると、技術動向調査では調査専任スタッフが配置されている場合であっても研究者等が実施主体となるケースでは「研究開発活動に直接的に関係している」という理由が多く挙げられた。また、無効資料調査等で調査専任スタッフが実施主体となるケースは「高度かつ専門的な調査技術が必要」という理由が多く挙げられた。他方、調査専任スタッフが配置されていない場合では、特に無効資料調査等では知財スタッフが実施主体となっているが、「他に担当する者がいないから」といった消極的理由が多く挙げられた。

(5) 特許調査の報告形態

特許調査結果についてどのような形態で報告

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

しているかについて調査の種類ごとに確認した。技術動向調査，先行技術調査，無効資料調査および抵触確認調査のいずれに対しても「調査結果に解釈を付して報告している」との回答が60%以上であり，この回答を見る限り単なる検索結果を回答することに留まらず，調査結果に対して特許調査担当として何らかの解釈を付した形で報告しているという結果であった。この点は後述の研究開発担当の認識とずれがみられる点となっている。

(6) 特許調査業務に対する自己認識

研究開発部門やマネジメント層といった他部門が提供を期待していると調査専任スタッフ自身が考えている特許情報に関して確認した。

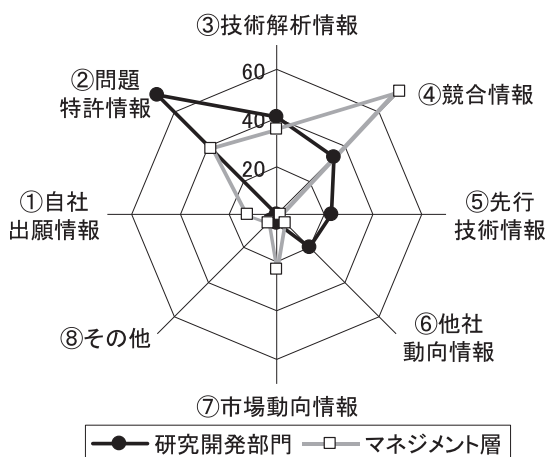


図3 他部門が提供を期待している特許情報

図3に示すとおり，研究開発部門，事業／経営部門が情報提供を期待している特許情報とは，順位は前後するものの共に，「問題となる可能性のある特許情報」，「技術テーマにおける

表5 今後の調査業務の方向性

事業戦略に寄与する特許情報の自発的提供	49%
研究開発に寄与する特許情報の自発的提供	39%
無効資料調査等の高度な調査へのシフト	37%
評価，判断に踏み込んだ調査報告の実施	35%

解析情報」，「競合企業の特許動向」であるという自己認識であった。

このような背景のもとで今後の調査業務の方向性，および，その業務を遂行するために必要な能力に関する認識についても確認した。

表5に示すとおり，業務の方向性としては，無効資料調査等の高度な調査技術を必要とする特許調査や調査結果に関する解釈，評価に踏み込んだ質的に高い調査報告といった「専門性を活かした業務」と事業戦略や研究開発に寄与する特許情報の自発的な提供といった知財部門外への「積極的な情報発信」と大別して2つの方向性を目指すべきとの自己認識であった。

表6 今後の調査業務に必要な能力

専門的な高度な調査スキル	75%
研究・技術に関する知識の修得	37%
情報解析能力	21%
幅広い視野の修得	18%
コミュニケーション能力の向上	16%

また，表6に示すとおり，それらの業務を遂行するために必要な能力としては，前記の専門性を活かした業務への対応として専門的な高度な調査スキル，情報解析能力といった技術面の能力に加え，積極的な情報発信への対応として研究・技術に関する知識の修得，幅広い視野の修得，コミュニケーション能力の向上といった総合的な能力も必要と認識している。

2. 3 研究開発担当の意識調査

(1) アンケート概要

特許調査担当のあり方を検討する上では，特許調査結果，特許情報の提供先となる他部門から見た特許調査担当への認識を把握することは重要である。ここでは研究開発担当の特許調査担当への意識を把握することを目的としてアンケート調査を実施した。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- ・対象：知的財産情報検索委員会所属の委員の
企業在籍の研究開発担当（2008年度）
- ・回答者数：43名（回答率75%）

表7 回答者の内訳

業種	金属機械・電機機器	21 (49%)
	化学・医薬	16 (37%)
	その他	6 (14%)
企業規模 (売上高)	5,000億円以上	27 (63%)
	1,000億～5,000億円	13 (30%)
	1,000億円未満	3 (7%)
職種	研究職	23 (53%)
	開発・技術職	18 (42%)
	知財担当	2 (5%)
職位	テマリーダー	32 (74%)
	担当者	9 (21%)
	その他	2 (5%)

表7に示すとおり、前頁の特許調査担当への実態・意識調査とは年度が変わったため業種等の構成が若干変化したが、結論に大きな影響はないものと判断した。回答者の職位は、当小委員会で依頼したこともあり、主体的に研究・開発テーマを推進できる立場にあるテマリーダークラスが3/4を占めた。このクラスであれば、特許調査の実施要否や特許調査結果に基づくテーマ推進の判断に責任を持つ立場にあるだろうとの推測に基づいている。

(2) 研究開発部門での特許調査の実施状況

まず研究開発部門での特許調査の実施状況について調査の種類ごとに確認した。

表8 研究開発部門での特許調査の実施状況

	研究開発部門での 特許調査実施率	知財部門への 再調査の依頼率
技術動向調査	86%	49%
先行技術調査	93%	62%
抵触確認調査	79%	97%
無効資料調査	65%	82%

表8に示すとおり、研究開発部門での特許調査の実施率は先行技術調査で93%と最も高く、無効資料調査であっても65%が実施しているとの回答であった。ここで研究開発部門で実施した特許調査について改めて知財部門に再調査（より詳細な調査の実施等も含む）を依頼するかどうかについても確認した。その結果、技術動向調査でも49%、抵触確認調査では97%という高い割合で知財部門に再調査を依頼している実態が明らかとなった。すなわち、研究開発部門で特許調査を実施している場合であっても実際にはかなりの割合で知財部門がフォローアップしている実態が示唆されるものである。

(3) 知財部門に依頼した特許調査の報告形態

研究開発部門から知財部門に特許調査を依頼した場合、どのような内容で報告を受けているかについて調査の種類ごとに確認した。

無効資料調査、抵触確認調査では、調査結果に対する判断や解釈（例えば、重要度ランク付け、有効性判断など）を付して報告を受けている割合が高い（それぞれ71%、62%）。しかし、技術動向調査、先行技術調査では、同様の判断・解釈付きの報告は40%程度に留まり、単なる検索結果のリストもしくはノイズのみをスクリーニングして除去した結果のリストという形で報告を受けているという回答が過半数を占めた。この結果は、2.2 (5) で記載した特許調査担当の回答結果とはやや相違している点に留意すべきである。

(4) 特許調査の業務分担に対する意識

特許調査の知財部門と研究開発部門との業務分担に対する意識について、

- ①研究開発部門単独で実施する
- ②研究開発部門でまず実施し、その後知財部門で再調査または結果判断を行う
- ③知財部門でまず実施し、その後研究開発部

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

門で結果判断する

④知財部門単独で実施する

⑤その他

のパターンに分けて、先行技術調査、無効資料調査・抵触確認調査について確認した。その結果を図4に示す。

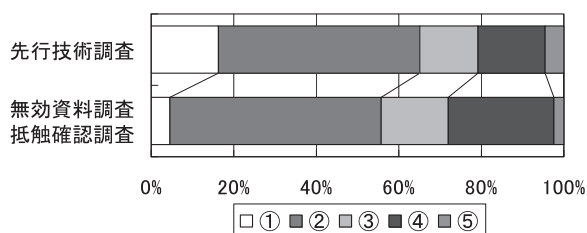


図4 特許調査の業務分担に対する意識

先行技術調査、無効資料調査・抵触確認調査で若干の差はあるものの、いずれも②、すなわち、まず研究開発部門で調査を実施し、その後知財部門で再調査、または、調査結果についての妥当性を判断するという形態が好ましいとの意見が約半数であった。更に③、すなわち、まず知財部門で調査を実施し、その後研究開発部門で調査結果についての妥当性を判断するという形態が好ましいとする回答も多く、②、③を合わせ両者が協同して特許調査を実施すべきという意見が多数を占めた。

(5) 特許調査業務への要望

研究開発部門から知財部門に依頼した特許調査に対する要望について確認した。

表9 知財部門での特許調査に対する要望

要望事項	回答割合
調査結果に基づく助言・フォローの実施	37%
調査の質の向上	35%
情報分析や情報加工の充実化	30%
対応スピードの向上	28%
研究開発部門との連携強化	26%
研究開発部門の特許調査のサポート	26%
研究開発に関連した特許情報の自発的発信	14%

表9に示すとおり、単なる報告に留まらない「調査結果に基づく助言・フォローの実施」、調査結果の妥当性向上や高度な調査への対応といった「調査の質の向上」、よりわかりやすい、活用しやすい調査結果を求めた「情報分析や情報加工の充実化」などが要望として挙げられている。総じて研究開発部門が知財部門に依頼する「特許調査」には、いわゆる特許調査の結果そのもののみならず、更に付加価値を期待していることを示唆するものといえる。

(6) 研究開発部門が求める特許情報

研究開発部門として知財部門に提供してほしい特許情報について確認した。

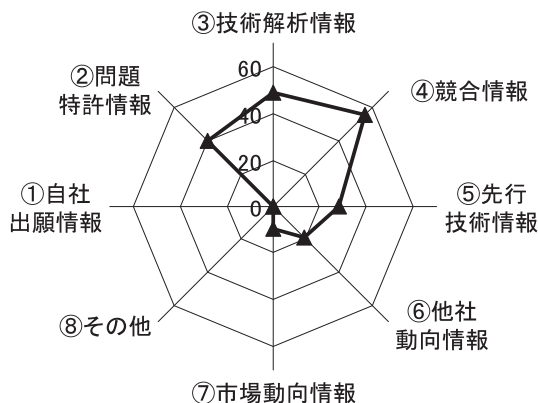


図5 研究開発部門が求める特許情報

図5に示すとおり、要望の上位3項目には、「競合企業の特許情報」、「技術動向の解析情報」、「問題となる可能性がある特許に関する情報」が挙げられた。この項目は、2.2 (6) で記載した特許調査担当自身が研究開発部門が必要だろうと認識している特許情報と一致しており、その認識が妥当であったことを示している。

2.4 考察

(1) 特許調査担当の実態とその要因

ここまで各企業における特許調査担当の実態、および、特許調査に対する特許調査担当と研究開発部門の意識についてみてきた。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

特許調査担当、特に調査専任スタッフは規模が大きく、出願件数も多い企業に配置される傾向がみられ、企業の知財活動が大規模になるにつれて特許調査を含め分業化が行われている実態が明らかとなった(表2)。一方で規模や出願数に関わらず調査専任スタッフを配置していない企業もあり、特許調査に対する企業ポリシーが反映された結果と思われる。特許調査担当の業務としては、特許調査以外にもSDI、ウォッチング、特許情報解析といった特許情報提供にかかる業務やデータベース構築、維持管理といった特許情報管理にかかる業務など多岐に渡る実態が明らかとなった(表3)。

特許調査の実施状況については特許調査の種類により、また、調査専任スタッフの配置状況により実施主体が異なることが明らかとなった。すなわち、調査専任スタッフが配置されている場合には、技術動向調査については研究者等が実施主体となる割合が比較的高く、抵触確認調査や無効資料調査では専ら調査専任スタッフが実施主体となる(図1)。調査専任スタッフが配置されていない場合には配置されている場合と比べ、技術動向調査、先行技術調査では研究者等が、無効資料調査等では知財スタッフがそれぞれ調査専任スタッフの代わりとして実施主体となっている実態が明らかとなった(図2、表4)。その理由としては、「調査担当がないから」といった消極的な理由が多く挙げられており、このことは調査専任スタッフへの特許調査に関する専門知識、技術や調査の確実性の潜在的な期待を示したものと考えられる。

(2) 特許調査担当に求められる能力

特許調査担当による特許調査報告の形態については各特許調査とも「調査結果に解釈を付して報告している」との回答が60%以上あり、検索結果の単純なフィードバックが主体ではないかという当初の予想に反した結果であった。し

かし、研究開発担当へのアンケート調査によれば、特に技術動向調査や先行技術調査では単なる検索結果のフィードバックまたはそれに近い形で報告を受けているという回答が過半数を占めており、特許調査担当が考えている「解釈」の内容が研究開発担当が求める水準に達していないために両者間に認識のずれが生じていると考えられる。現に、研究開発担当の特許調査業務への要望では(表9)、調査結果に基づく助言・フォロー、調査の質の向上、情報分析や情報加工の充実化といった項目が上位に挙げられており、現状より更に付加価値の高い調査報告を求めており、今後対応すべき課題といえる。

研究開発部門で重要視している特許情報として、「問題となる可能性のある特許情報」、「技術テーマにおける解析情報」、「競合企業の特許動向」が挙げられており、両者の間で認識は一致している(図3、5)。したがって、特許調査担当としては自ら今後の業務の方向性の一つとして挙げているように(表5)、上記の特許情報を研究開発部門の動きやニーズに合わせてタイムリーに情報発信することは有益であり意義があると考えられる。但し、研究開発部門から「研究開発に関連した特許情報の自発的発信」という要望は多くはないのが現状である。これは現状では自発的情報発信があまりなされていないこともあり、研究開発担当がその意義を感じていないことが原因として考えられる。特許調査担当としては研究開発部門の潜在的なニーズを引き出し、それに合致する情報を発信していく必要がある。したがって、特許調査担当は自ら認識しているように(表6)、研究開発部門の動きを把握するための幅広い知識と潜在的なニーズを引き出すコミュニケーション力といった能力を身につけることが必要となろう。

(3) 望ましい特許調査の実施体制

特許調査の役割分担についてはその種類によ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

り実施主体が異なっていることが示されているが(表4)、特許調査の受け手である研究開発担当の意識としてはいずれか一方が単独で実施するのではなく、両者が協同して実施することが望ましいと考えていることが明らかとなった(図4)。研究開発担当への意識調査では特許調査担当に対してより高度な(難易度が高い)調査への対応を期待する声が多く挙げられ、また、特許調査担当自身も今後の方向性として無効資料調査などの高度な調査へ重点シフトしようとする意識が強くあるのは事実であり、一見、研究開発部門と知財部門との調査業務の役割分担を志向しているようにも捉えられる。しかし、例えば技術動向調査において「研究開発活動に直接的に関係している」という理由で研究開発担当が実施主体となるケースでも知財部門に対して再調査を依頼する割合は高い(表8)。言い換えれば研究開発担当としては単なる特許調査の結果のみならず、調査目的、調査結果を踏まえた専門家としての見解を必要としているのであり、それを実現するためには一方が自己完結的に特許調査を実施するのではなく、いずれが実施主体となるかは別として専門家として調査ノウハウを持つ特許調査担当と技術的観点の洞察に精通した研究開発部門がそれぞれの長所を活かしつつ調査の開始から結果判断まで協同して実施することが最も望ましい体制ではないだろうか。

3. マネジメント層からの視点

知財部門からの経営に資する知的財産情報の提供が重要であるという言説は多々あり、また、特許調査担当自身も「事業戦略に寄与する特許情報の自発的提供」(表5)が必要と認識している。しかし、特許調査担当が発信すべき具体的な特許情報とはいかなるものであるかは必ずしも明確ではない。本章ではマネジメント層からの視点で見た特許情報の意味、必要とされる

具体的な内容、および、特許調査担当に望むことについて、経営の第一線で知財マネジメントに関わられておられる3氏にヒアリング形式で意見を聴取した結果を示す。

3. 1 ヒアリング調査

(1) 早崎 泰 氏 (日油)

知的財産の役割は従来、研究開発の成果の権利化(=個々の製品の保護)が主体であったが、今日ではその排他力を駆使した事業全体の保護、製品の差別化による企業利益の最大化にまで広がってきている。経営においては事業の開始、推進、撤退等に関する判断の連続であり、技術の強み、市場のトレンド、営業力、生産力、コスト競争力等に加え、知財も判断材料となる。知財情報は客観的かつワールドワイドな情報であるという特徴を持ち、マネジメント層にとっては非常に重要な判断材料の1つである。

マネジメント層は自社の年間出願件数といった個々の知財情報にはあまり興味を持っていない。経営上の判断材料となるべく整理、加工された情報、すなわち、自社事業、製品の強み、弱みを自社と競合他社の特許の質的側面や製品の差別化ポイントに係る特許について明確化した競合分析のような情報は経営における判断材料として有益である。また、知財部門としてどのように考えるか、どのような対応が考えられるか等の考察がなされた報告として提供する必要がある。

マネジメント層が必要とする知財情報は経営判断の局面ごとにより異なり、定型的な知財情報(自社出願件数等)を提供すればよいというものではない。特許情報を扱うスタッフとしては、マネジメント層が必要とする時に必要な情報(=判断材料)を迅速かつ的確に提供することが求められる。そのためには、マネジメント層がいかなる情報を判断材料として必要としているかを常に把握できなくてはならない。また、

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

知財に関する知識のみならず、事業の現状や方向性、研究開発との関連などの知識も必要となる。このような知財情報のマネジメント層への伝達、および、マネジメント層からのニーズの把握がスムーズに行われるためには、知財部門がマネジメント層と直結していることが必要であり、その接点となるのが知財部長である。こうした密接な情報伝達の仕組みが可能となるのは特許調査担当が社内スタッフとして存在するからこそといえる。

(2) 秋元 浩 氏 (武田薬品工業)

マネジメント層は常に資本投下に見合うかどうかといった観点で経営判断を行っている。知的財産情報とは経営における重要な判断材料の一つであり、また、企業における知財活動の基礎となるものである。

マネジメント層に上げる知財情報とは、出願件数のようなファクトデータよりも知財部門としての価値判断、すなわち、会社にとってどのような影響が及ぶのかという視点での考察がなされた報告である必要がある。例えば、抵触可能性のリスクを把握したとしても即中止、撤退といったリスク回避的な短絡的判断ではなく、仮に会社として研究や事業をどうしても進める必要がある場合であれば知財部門として最大限の対応策を提示することが必須である。

このような知財情報、報告をマネジメント層に提示できるようにするためには、知財部門でも経営に関する情報にアクセスできる必要がある。知財部長は、経営情報を現場に伝える重要なインターフェース役でもある。

知財情報を扱う特許調査担当は、「企業の知財部員」としてのあり方を常に考える必要がある。単に高い調査スキルがあり、特許調査できるというだけでは調査会社の調査担当者とは違くない。すなわち、自らの存在価値を特許調査業務を通じて示す必要がある。言い換えると、

「自分たちにしかできないことをやる」といった心構えを持つことが重要であり、事業を取り巻く環境、会社の経営方針、事業や研究開発の方向性などを正確に把握した上で、目的や意図に合致した特許調査を実施し、その結果について「自分たちはこう考える」といった判断、結論を提示することが求められる。

また、商用データベースを使えば直ちにわかるような情報のみならず、他のさまざまな情報、例えば、研究開発や営業、場合によっては社外などから人的ネットワークを介して得た情報なども総合して綿密に調査し判断すべきである。

そのためには特許調査担当が日常の知財業務を通じて研究開発部門などの関係各署と密なコンタクトをとり、コミュニケーションを高める努力が必要である。

(3) 志村 勇 氏 (パナソニック)

事業参入、撤退、M&Aに関する知財情報ははじめ、知財情報は経営判断に必須である。マネジメント層が必要とする知財情報とは特許調査の単なる報告(1次情報)では十分ではなく、1次情報を加工し、他社特許の非侵害確認、業界での特許の強み・弱み、研究開発の活動状況の評価などの要点を簡潔にまとめ、知財部門として「どうすべきか」といった価値判断がなされた情報(2次情報)であるべきである。

特許調査担当には上記のように経営において重要な判断材料となる知財情報を提供する責務があるが、現状ではいわゆる特許検索という非常に狭い世界でのみ調査を行うに留まり、社内における自らのポジションを見失いがちであるように見受けられる。「何のために自分の業務や組織が存在しているのか」という自らの業務の原点を常に確認し、他部門から役に立ったと思われる仕事をしなくてはならない。

特許調査担当にとっての「顧客」は、権利化担当、ライセンス担当であり、知財部門外の研

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

究開発担当，そして，マネジメント層である。顧客からの信頼を獲得するためには，調査の精度，スピード，コミュニケーションの3要素が欠かせない。特に真に求める情報を提供するためには依頼者とのコミュニケーションを十分にとることが重要である。研究開発担当からの依頼であれば，常に特許調査の意図，例えば，権利関係の情報を調査するのか，技術内容の調査をするのかといった調査目的を正確に把握し，その目的，意図に基づいた報告とする必要がある。部内でも権利化担当，ライセンス担当と常に協同で活動する必要がある。そのため，彼ら

の業務内容も熟知する必要がある（逆もまた同様である。）。このような積み重ねにより他部門との信頼関係が築かれていくのである。

今後，特許調査担当には，「ナビゲーター（方向付け）」，「エバリュエーター（価値評価）」，「アナリスト（情報分析）」の3機能を併せ持ち，依頼元に対して主体的に価値のある情報を提供することが求められる。また，特許情報のみならず，文献，技術動向，市場動向等のさまざまな情報をトータルにマネジメントする，「知財シンクタンク」を目指すべきであろう。

以上3氏へのヒアリング結果をまとめたもの

表10 マネジメント層からみた知財情報，特許調査担当に求めること

	日油・早崎氏	武田薬品工業・秋元氏	パナソニック・志村氏
知財および知財情報についての考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・知財は製品の差別化による企業利益の最大化に寄与するべきもの。 ・経営とは事業の開始，中止等の判断そのものであり，知財情報はその判断材料の一つ。 ・知財情報は客観的かつワールドワイドな情報として重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・知財は経営のツールの一つではない。 ・知財情報は知財活動を行う上での基礎となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・知財情報は事業参入，撤退，M&A等の経営の局面における判断材料の一つ。
マネジメント層が求める知財情報とは？	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の判断材料となる内容を含む情報。局面によって必要とされる内容は異なる。 ・個々の知財情報（出願件数等）にあまり興味はない。 ・競合他社との差別化ポイントにかかる特許について整理された競合分析等は判断材料として有益。 ・知財部門としての対応まで考察した報告である必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ファクトデータ（出願件数等）の報告は重要ではない。 ・会社に及ぼす影響という観点で分析，考察された情報が重要。（例；競合企業動向，訴訟情報等） ・知財部門として自社への影響について価値判断した報告であるべき。その判断も含めた知財情報に基づき経営判断がなされる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・他社特許の非侵害確認，業界での特許の強み・弱み，研究開発の活動状況の評価等の要点をまとめ，知財部門で価値判断された情報であるべき。
特許調査担当に求めること	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント層が必要とする時に必要な情報（＝判断材料）を迅速かつ的確に提供する。 ・マネジメント層が必要としている情報を常に把握する努力が必要。 ・知財情報は知財部長が窓口となってマネジメント層に伝達する仕組みが重要。 ・特許調査担当が社内スタッフであるからこそ密接な情報伝達が機能する。（存在価値の一つ。） 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の知財部員としての特許調査担当であることを常に意識する。 ・「自分たちにしかできないことをやる」という心構えが重要。業務を通じて自らの存在価値を示す必要がある。 ・事業環境，経営方針，研究開発の方向性等を正確に把握し，目的，意図に合致した調査・判断を行う。 ・調査結果に対し「自分たちはこう考える」という結論を出すことが重要。 ・人的ネットワークを含めた情報網の構築のため常に関係する部署とコミュニケーションを図る。 ・経営情報の現場への伝達は知財部長の重要な役割。 	<ul style="list-style-type: none"> ・何のために自分の組織・業務が存在しているのか（存在価値）という原点を常に確認する必要がある。 ・知財部門としての「顧客」の信頼を獲得するためには，調査の精度，スピード，コミュニケーション3要素が重要。 ・依頼者の特許調査の目的，意図の把握には密なコミュニケーションが特に重要。 ・方向付け（ナビゲーター），価値評価（エバリュエーター），情報分析（アナリスト）の3機能を併せ持つ。 ・知財情報のみならず文献，市場動向，技術動向等他のさまざまな情報を含めて目的に合致した調査を実施する。すなわち「知財版シンクタンク」を目指すべき。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

を表10に示す。

3. 2 考 察

3氏とも共通して、マネジメント層にとって知財情報は経営上の重要な判断材料の一つであり、知財部門としてマネジメント層に対する確かな知財情報を提供することが非常に重要であることを指摘している。

但し、年間出願件数といった個々のデータは経営における判断材料としてあまり重要ではなく、マネジメント層が局面ごとに必要とする情報を適切なタイミングで提供することが重要である。例えば、経営において競合他社との製品の差別化が課題となっている場合、自社製品を保護し、他社製品と差別化を図ることができる特許を中心として、自社、他社の特許群に関して比較競合分析した報告といったものが一例として挙げられる。

その点については特許調査担当自身としてもマネジメント層に対して競合情報の提供が重要(図3)という認識を持っている。但し、マネジメント層が期待しているのは単なる他社との特許件数等の比較ではなく、その調査結果について分析し、知財部門としての対応方針や価値判断がなされたものであるという点に留意すべきである。「情報発信」という言葉に過度に囚われず、該当特許の重要性や事業に対するリスク等を的確に判断した「報告」が求められているといえる。

特許調査担当に対しては、ともすると調査目的から乖離し、特許検索の技術的側面に興味を持つばかりで意義付けの不明確なデータの掘り出しや加工に傾倒しがちな者も一部に見受けられる、との厳しい指摘があった。また、単なる特許調査の実施担当者(オペレーター)であれば社内部署として配置する必要はなく調査会社に外注すればよいとの指摘もあった。裏返せば、企業の知財部の一員としての特許調査担当であ

ること、すなわち、社内における存在価値について自らの業務を通じて示す必要があるということであり、この点は企業における特許調査担当としては強く認識すべきポイントである。具体的には、特許調査の目的、意図を的確に把握し、自ら事業環境、経営方針、研究開発方針などを理解した上で調査結果に対して分析、価値評価を行った「付加価値の高い特許調査」を提供すること、言い換えると、特許調査担当には方向付け(ナビゲーター)、価値評価(エバリュエーター)、情報分析(アナリスト)の3つの機能を果たすことが求められる。そのためには単に調査依頼を受動的に受けるのではなく、能動的に知財情報の受け手である研究開発部門やマネジメント層と深いコミュニケーションを図り、何が求められているかを理解する努力が必要である。

マネジメント層に対しては、経営上の判断材料を提供するという観点で、知財情報のみならず文献情報や市場情報、技術動向など関連する情報を総合的に扱うような「知財版シンクタンク」といった姿を目指すのも一つの将来のあり方であろう。

4. 特許調査担当のあり方とは

第2章では特許調査担当の実態と担当者自身の業務に対する意識、研究開発部門から見た特許調査担当の業務に対する意識をそれぞれ明らかにしてきた。第3章ではマネジメント層からみた知財情報に対する認識や特許調査担当に望むことについて明らかにしてきた。以上の調査結果から、今後の特許調査担当はどうあるべきか、目指すべき方向性ととるべき行動について以下の4項目を提言する。

(1) 継続的な特許調査の専門スキル向上に努めよう

特許調査担当として本来の業務である特許調

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

査の専門スキルを向上させることは至極当然のことである。しかし、背景でも触れたようにネットワーク環境やデータベースの整備と相まって先行技術調査など基本的な特許調査は研究者等に実施主体がシフトし、その一方で、研究開発部門へのアンケートに示されたように特許調査担当には抵触可能性調査のような高度で複雑な特許調査を担うことが求められている。しかも特許情報システムは日々機能が更新され、また、新たな調査・解析ツールも定常的に導入される状況にある。このような状況にも即応できるよう特許調査担当は特許情報システムを的確かつ効率的に使いこなし、求められる特許調査を正確かつ迅速に実施するために、これまで以上に専門性の高い特許調査・解析スキルの維持向上に努めることが求められる。

(2) 目的意識を持ち、付加価値の高い特許調査により他部門に貢献しよう

前項で述べた専門性の高い特許調査・解析スキルの維持向上は必要条件であり、十分条件ではない。すなわち、専門性の高い特許調査を実施するだけでは特許調査担当のあり方としては十分ではない。なぜなら単に専門性の高いスキルが必要とされる特許調査が必要であれば外部委託すれば十分であり、言い換えれば社内に特許調査担当を置く意義がない。では、社内における存在意義とは何であろうか。

そのヒントは研究開発部門からの特許調査業務に対する要望の中にある。すなわち、調査結果に基づく助言・フォローの実施、情報分析や情報加工の充実化といった項目が上位に挙げられており、付加価値の高い特許調査、言い換えれば社内のスタッフであればこそという特許調査が求められるのである。

いうまでもなく特許調査には必ず何らかの目的、意図があり、その目的、意図に即した特許調査を実施することが必要である。したがっ

て、特許調査担当は単に依頼された事項について「検索」するだけに留まらず、目的・意図を的確に把握し、その目的に合致する結果とは何かを常に想定して特許調査を実施する必要がある。そのためには自ら自社の一員であるという認識のもとで自社の事業環境、経営方針、あるいは、研究開発方針を理解することが必要であり、その上で得られた調査結果からどのようなことがいえるのかについて自らの解釈や見解を加えて依頼元にフィードバックすることが求められる。このような特許調査こそが事業、研究開発に対して貢献する付加価値の高い特許調査といえ、社内における特許調査担当の存在意義なのである。

(3) 研究開発、事業への理解を深め、コミュニケーションの深化を図ろう

特許調査の目的、意図を的確に把握するためには、自社の事業状況や研究開発の方向性等の深い理解が必要である。そのためには、研究開発部門など他部門とのコミュニケーションを深め、積極的に研究開発や事業に関する情報を得るよう努力する必要がある。

コミュニケーション能力は一朝一夕に獲得できるものではないが、まず第一歩として広く自社の研究開発や事業展開について関心を持ち、例えば他部門との社内会議に出席して直接他部門の考え方や動向を把握することから始めてはどうだろうか。実際に特許調査担当が研究開発部門の方針会議に出席し、研究開発の方針を直接把握する取り組みをしている企業もある。研究開発方針を自ら正確に理解することが依頼元のニーズに即した的確な特許調査につながるといえる考え方に基づくものである。素地が十分でない中で他部門と直接コミュニケーションを図るのはハードルが高いと感じるのであれば、まずは知財部門内の出願・権利化担当と一緒に出願相談や発明発掘の場に同席するといった機会

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

を積極的に生かしていくのも一案であろう。

一方で単に他部門からの情報が重要だと唱えるだけでは有用な情報は必ずしも得られない。コミュニケーションとは本質的に双方向性を持つものであり、情報のギブ・アンド・テイクを意識的に実行するのが肝要である。すなわち、知財部門から積極的に「他部門のニーズに合致した情報」を産み出し、能動的に情報発信することもまた必要である。

コミュニケーションという観点では研究開発部門で実施する特許調査への関与にも触れておきたい。背景でも述べたとおり基本的な特許調査は研究開発部門で自己完結的に実施する状況が増えているが、実情として研究者の特許調査にはサポートが必要である。サポートとは基本的な検索手法の指導のみならず、目的に照らし合わせてどのような情報を取るべきか全体の方向性を提示することであり、それが特許調査担当の役割であろう。このようなサポートを行う過程で調査担当自身が研究開発部門への理解を深める機会ともなり、それが次のサポートの質を更に高めるという好循環につながると期待される。

以上のように特許調査を機軸として自らの業務範囲を広げていく中で他部門とのコミュニケーションの深化を図ることで、特許調査に求める目的・意図を正確に把握することができ、結果として付加価値の高い特許調査が可能となるのである。

(4) 特許調査担当が戦略スタッフとして活躍できる仕組みを作ろう

前項まで特許調査担当自身のあり方について提言した。ここで視点を変えて、特許調査担当がより一層活躍できる仕組み作りについて提言する。

前項では付加価値の高い特許調査を行うためには研究開発部門など依頼元との深いコミュニ

ケーションを図り、事業展開の状況や研究開発の方針などの情報を的確に把握する必要があること、また、そのためには知財部門からも積極的な情報発信の必要があることを述べた。アンケート調査からも特許調査担当自身、積極的に情報発信する意思があることも示されている。

しかし、特許調査担当個人の努力の範囲では他部門から情報を得ることや他部門に対して情報発信することには一定の限界がある。特にマネジメント層に対して提供すべき特許情報については特許調査担当のみならず知財部門としても必ずしも十分に把握できていないケースもある。マネジメント層に対しては必要とされる情報を必要とされるタイミングで提供することが求められるが、肝心の必要としている内容と提供するタイミングについての手がかりがなければ効果的な情報提供ができない。

知財部長をはじめとする知財部門のトップが窓口となってこうした経営に関する情報を知財部門内に周知、伝達することが必要不可欠であり、それにより逆に知財部門のトップを経由してマネジメント層が必要とする知財情報を的確にかつタイミングよく提供することが可能となる。その意味で知財部門のトップの役割は極めて重要である。

また、マネジメント層としては知財活動に必要な経営に関する情報や経営判断に利用できる知財情報が知財部門との間で円滑に流通するような仕組み（組織、体制など）を構築し、特許調査担当が調査において必要な情報を十分に得られる環境を整えることが必要である。それにより特許調査担当は企業経営における戦略スタッフとして活躍できるようになるのである。

5. おわりに

事業戦略、研究開発戦略および知的財産戦略の推進において特許情報の価値は今後ますます重要となっていくのは間違いない。そのような

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

環境の中で特許調査担当は従来までの専門性を生かした業務を基盤としつつも、更に幅広い視野と事業・研究開発に関する知識を持ち、研究開発戦略、経営・事業戦略に主体的に関与するという姿勢で有益な知的財産情報の創出に取り組んでいくべきである、というのが本研究で示された明確な指針である。

具体的な提言として示した内容は特許調査担当自身も従来よりある程度認識してきたことであり、特段目新しいことではないかもしれない。しかし、認識していながらもなかなか実現できていなかったのも事実であろう。今一度、自らの業務内容を見つめなおし、業務範囲の中や周辺から一つ一つ実践していくことが重要である。そのように徐々に自らの業務の範囲を広げ、従来の特許調査担当＝サーチャーといった固定観念の殻を打破して、特許調査担当の新たなあり方を追求してほしい。そして、このような地道な活動の積み重ねによってこそ特許調査担当の真の存在価値も自ずと認められてくるものと信じてやまない。

本論説が特許調査担当自身はもとより知財部門の各担当、研究開発担当ならびにマネジメント層にとっても特許調査に対する今後の指針の一つとなれば幸いである。

なお、本論説は2007年度知的財産情報検索委員会第2小委員会第2WGメンバーの中田知久

(帝人ファーマ；小委員長補佐)、竹田明史(浜松ホトニクス)、濱岡和彦(日産自動車)、林 晴子(第一三共)、藤澤 衛(シチズンホールディングス)、宮崎淳平(日立電線)、山本裕哉(セコム)、吉田 均(旭化成)、および、2008年度知的財産情報検索委員会第4小委員会第1WGメンバーの中田知久(帝人ファーマ；小委員長)、伊東秀記(日本触媒)、藤澤 衛(シチズンホールディングス)、森 昭嘉(大和証券グループ本社)、山本裕哉(セコム)、渡邊芳代子(三井・デュポンフロロケミカル)(所属はいずれも当時)により検討した結果をまとめたものである。

末尾ながら、知的財産情報検索委員会委員各位にはアンケート調査に多大なるご協力をいただいた。また、日油株式会社早崎泰氏、武田薬品工業株式会社秋元浩氏、パナソニック株式会社志村勇氏の各氏にはマネジメント層の視点から大変貴重なご意見を賜ったことをここに申し添える。

注 記

- 1) 特許庁「知財戦略事例集」(2007年)

参考文献

- ・ 秋元浩, 情報管理 Vol. 46, No. 10, pp.642-646 (2003)
- ・ 志村勇, 情報管理 Vol. 50, No. 6, pp.363-366 (2007)
- ・ 志村勇, 情報管理 Vol. 50, No. 12, pp.848-850 (2007)

(原稿受領日 2011年3月31日)