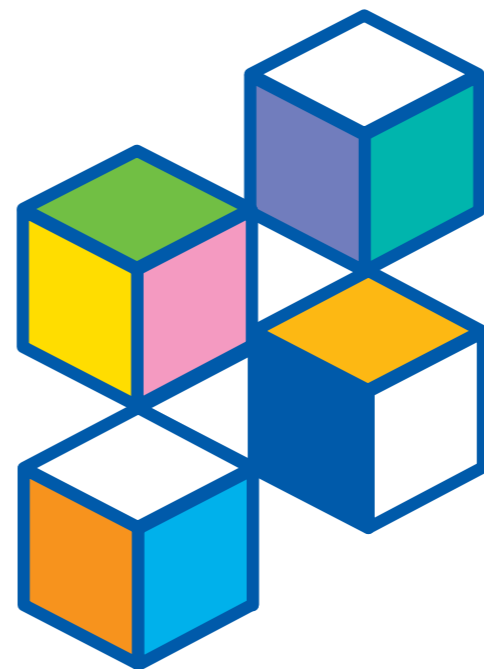


は
じ
め
て
み
よ
う
！
知
財
経
営

中小・ベンチャー企業

知的財産戦略マニュアル



中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル

は
じ
め
て
み
よ
う
！
知
財
経
営
中小・ベンチャー企業
知的財産戦略マニュアル

2008年3月 特許庁

中小企業経営者や支援者の方のために、
実践的でわかりやすい内容にしました。

- 知財経営を目指す“ある社長の物語”
- 中小企業の知財経営の疑問に答えるQ&A方式
- 事業活動の流れに沿った構成

2008年3月 特許庁

2008年3月

はじめに

本マニュアルは、「できるだけ多くの中小企業の方々に、知財経営（知的財産を自社の競争力の源泉として経営戦略の中に位置づけ、それを事業活動に組み入れること）の実現に向けて、第1歩を踏み出して欲しい。」とのコンセプトの下で作成しました。

知財経営を実現するということは、「知的財産権を武器に同業他社の参入を抑制することにより、価格競争に陥ることを防止して自社の利益率を上げる」ことであり、特にものづくり中小企業にとっては極めて重要な経営戦略となるものと確信しています。

また、マニュアルの編集にあたっては、「使いやすさと読みやすさ」に配慮しました。このため、以下のような様々な場面で活用していただけるのではないかと考えています。

- 中小企業支援者が中小企業経営者に対し、知財経営の必要性やメリットを説明する際の資料として
- 中小企業経営者や従業員が、知財経営を実践しようとする際の参考書として
- 中小企業支援者の知財スキルアップのために
- 中小企業支援者や中小企業の知財担当者の研修用として
- 知財の疑問やおさえるポイントに応えるハンドブックとして

本マニュアルが、中小・ベンチャー企業やその支援者の方々に、知財経営のメリットを十分ご理解いただくとともに、知財経営の導入・実践活動が広く地域に浸透することを強く期待しています。

<注>

本マニュアルは、特許庁が独立行政法人中小企業基盤整備機構に委託した「地域における知財戦略支援人材の育成事業」の一環として作成したものです。作成にあたっては、同機構に委員会を設置して検討を行いました（委員名簿は最終頁参照）。

◆本マニュアルのご利用ガイド

まず第1章をお読みください。第1章をお読みいただくと、「知財経営」がどのようなものか理解できると思います。事例に基づいて制作した中小企業経営者B社長の物語を短編でまとめています。

第2章、第3章は、知財経営を実践しようとする場合に必要となる基礎知識を、Q & A方式で解説しています。多忙な経営者・支援者の方には、目的に応じて必要なときにすぐお使いいただけるように、目次やキーワードから知りたい情報を検索して読むことができるようになっています。

◆各章の特徴

「第1章」の特徴

【特に「中小企業の経営者の方や支援者の方」にお読みいただきたい章】

- 読み切り短編（中小企業社長が、友人の社長・自社役員・支援者とのやりとりを通じて、知財経営の実現を目指す物語）。
- 物語の中で、知財経営の必要性やメリット等をわかりやすく解説。

「第2章」の特徴

【「知財・研究開発・事業担当者」にもお読みいただきたい章】

- 「下請けから脱却し新事業展開を目指す中小企業」を想定し、実際の事業活動の流れに沿った構成。
- 自社の事業（ビジネス）の進捗状況に応じて、どこからでも読むことのできるQ & A方式を採用。

「第3章」の特徴

【「知財・研究開発・事業担当者」にもお読みいただきたい章】

- 知財経営を実践するための社内体制づくりや知財の基礎知識等「知財経営の基盤構築」に最低限必要な情報を提供。
- 中小企業からよく寄せられる疑問を中心としたQ & A方式で解説。

◆参考（第2章・第3章関連）

知りたい情報を検索する方法

- ①事業の進展状況から調べたい。 → 「目次」又は「第2章・第3章冒頭のフローチャート」へ
- ②キーワードから調べたい。 → 「Keyword集」又は「目次」へ

第2章・第3章の構成

第2章、第3章では、次のような要素に分け、いろいろな視点から解説をしています。コラムや事例により、更に戦略的具体的に知財経営を理解することができます。

Q1 事業の流れ知財活動のよくある質問から設問を設定

【Key Word】
設問・回答に関するキーワード、重要な語句を記載

【ポイント】
設問を要約したポイントと留意点、やるべきことを記載

【Answer】
設問について詳しい解説を記載

【事例】
既存文献から実際の知財活動の成功事例、失敗事例を記載

【コラム】
設問に関連する関連コメント、補完情報、参考情報を記載

留意点

本マニュアルの記載内容について、以下の点を留意して、読んでいただくようお願いいたします。

<掲載情報の時点>

記載されている情報は、H19.12末現在のもので、HPや内容等変更されることがございますのでご了承ください。

<事例の出典>

本書において「事例」として記載しているものの大部分は、下記の冊子等に掲載されている中小企業での取組事例を基に記載したものです。ほぼそのまま引用している事例や執筆者において一部修正した事例もございます。このため、特定の企業の取組事例としてではなく、先進的中小企業等の取組の一例としてご理解願います。

- ①知財で元気な企業2007 (H19.4 特許庁)
 - ②戦略的な知的財産管理に向けて [知財戦略事例集] (H19.4 特許庁)
 - ③中部の事例で解く！中小企業の知財戦略 (H19.3中部経済産業局、「『知的財産関連調査事例集』監修委員会監修」)
 - ④近畿の先進事例に学ぶ 中小・ベンチャー企業のための知的財産戦略ガイドブック (H18. 3 近畿経済産業局)
 - ⑤近畿の元気な企業に学ぶ ニッチトップ企業を目指すための知的財産戦略ガイドブック (H19.3 近畿経済産業局)
 - ⑥中小・ベンチャー企業における知財活用事例集 (H19.5 中国経済産業局)
 - ⑦知的財産活用事例集 成功への足跡 (H19.3 沖縄地域知的財産戦略本部HP)
 - ⑧中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル2006 (H19.3 (独) 中小企業基盤整備機構、特許庁委託事業)
 - ⑨しまった！と思った時はもう遅い～知的財産、企業秘密保持への指針～ (H18.11 経済産業省)
 - ⑩特許流通ニュースレター ((独) 工業所有権情報・研修館)
 - ⑪ビジネス活性化のための知的財産活用 (H16.8特許庁)
- ※その他事例以外の記述についても、上記文献を参考としている場合がございます。また、上記冊子及びそれ以外についても文中で参考として例示している文献もございます。

<記述>

本マニュアルは、見やすさやわかりやすさを重視しているため、必ずしも法律用語を使用していない部分や情報が不足している記述もありますが、その点ご了承ください。

目 次

はじめに	1
Key Word 集	8

第1章 なぜ知財経営が必要なのか?

1. 知財経営を行うことで、どのようなビジネス上のメリットがあるのでしょうか。	12
●「知財経営」とは何か／●なぜ知財経営が必要なのか	
●戦略としての知財経営／●知財経営のメリットとは	
●知財経営戦略の推進／●知財経営戦略を推進するコスト	
2. 知財経営を実践する！ここからはじめよう！知財経営の進め方	15
●知財経営を始めるには／●知的財産の棚卸し	
3. 知財経営のポイントを探る！知的財産の利用と使い方は	18
●経営戦略と特許情報／●特許情報はどこにある	
●共同研究による知財活用／●知財の持つ価値	

第2章 事業活動と知財戦略はどのような関係にあるのですか?

<Business Story編>

■想定ケース	22
■第2章の全体像	23
1 「基本技術」を活かす	24
Q1 基本技術は、どのように発掘・特定するのでしょうか?	24
Key Word 「自社の強みの分析 (SWOT 分析等)」「特許調査」	
Q2 基本技術の活用に向けて行うべきことは何ですか?	27
Key Word 「特許出願かノウハウ保護かの峻別」	
Q3 基本技術の特許で保護する場合には、何に留意すればよいですか?	29
Key Word 「特許による保護」	
Q4 基本技術をノウハウで保護する場合には、何を留意すればよいですか?	31
Key Word 「営業秘密」「先使用权」「工場見学」	
2 「応用製品」を開発する	33
Q5 ニッチな市場を指向して研究開発を実施するにあたって注意すべきことは何ですか?	33
Key Word 「研究開発前の特許調査」「発明の発掘」	
Q6 自社のみでの研究開発は難しいので、他社と共同研究を行うことにしました。契約上どのような点に留意すればよいでしょうか?	35
Key Word 「共同研究開発」「共同出願」	
Q7 大学と共同研究を行う場合には、どのような点に留意すればよいですか?	37
Key Word 「論文発表と特許」「不実施補償」	
Q8 他社や大学の特許を活用すると新分野の応用製品開発ができるかもしれないのですが、どのように情報収集すればよいでしょうか。	39
Key Word 「特許を購入」「ライセンスを受ける (ライセンシー)」	
「特許流通アドバイザー」「特許流通データベース」	
Q9 応用技術の権利化・ノウハウ保護の検討はどうしたらよいですか?	41
Key Word 「特許マップ」	

3 「試作・サンプル」をつくる	42
Q10 特許権を活用した製品につき、 自社で製造すべきか、ライセンスを行うべきか 悩んでいます。判断のポイントはなんですか？	42
Key Word 「独占戦略かライセンス戦略か」	
Q11 事業化資金調達のために特許権を活用 したいのですが、どのような方法がありますか？	44
Key Word 「知財融資・信託・ファンド」「知的資産報告書」	
Q12 取引先に試作やサンプルを提示 する際に、知的財産権との関係で注意すべきことはなんですか？	45
Key Word 「試作品提示時の秘密保持契約」	
Q13 ライセンスで他社に製造・販売を お願いしたいのですが、 ライセンスを行う場合の留意点 は何ですか？	46
Key Word 「部分ライセンス」「専用実施権」「通常実施権」「ライセンスを行う（ライセンサー）」	
Q14 画期的なデザインなので意匠権を 取得したいのですが、その効果と検討のポイントはなんですか？	48
Key Word 「意匠権活用戦略」「意匠の出願」	
Q15 製品名候補が決まったので商標権を 取得したいのですが、検討のポイントはなんですか？	50
Key Word 「商標権活用戦略」「商標の出願」	
4 「量産化」（製造・市場投入）する	52
Q16 他社に対する参入障壁をより高める ためには、どのような手法がありますか？	52
Key Word 「特許網（特許又は知財ポートフォリオ）」	
Q17 特許権侵害を争う方法 としては、どのような手法がありますか？	54
Key Word 「訴訟」「判定制度」「ADR（裁判外紛争手続き）」	
Q18 競合他社が自社の特許を侵害 しているように思いますが、どう対処したらよいのでしょうか？	56
Key Word 「侵害警告を行う」「権利侵害品を見つける」	
Q19 製品を販売したところ、他社から侵害警告書 が届きました。どのように対処すればよいですか？	57
Key Word 「侵害警告書を受領」	
Q20 外国出願 をするかどうか迷っているのですが、その 判断方法 はどのようなものがあるのでしょうか？	58
Key Word 「外国出願の判断」「外国出願戦略」	
Q21 外国出願の手続きや費用 はどのようなものですか？注意すべきことはありますか？	60
Key Word 「パリ条約ルート」「PCT（特許協力条約）ルート」「外国出願費用」	
Q22 海外で侵害品をみつけた場合や侵害警告を受けた場合 には、国内の場合と異なる対応が必要なのではないでしょうか？	62
Key Word 「海外模倣品（権利侵害品）対策」	

5 異なる視点から知財経営を考える	63
Q23 知財経営を行う上で、業種等に関係ないのでしょうか?	63
Key Word 「知財経営と技術分野」	
Q24 事業拡大というより今の事業の継続に重点をおきたいのですが、 知財経営は必要なのでしょうか?.....	64
Key Word 「知的財産と事業リスク」「著作権等その他の知的財産」	

第3章 知財活動を実践したいのですが?

<知財戦略実践編>

■第3章の全体像.....	66
---------------	----

1 体制を整備しよう!

Q25 知財の支援を受ける外部専門家としては、 どのような人がいますか。どのような場面で活用するのがよいのでしょうか?	67
Key Word 「知財専門家」「アドバイザー」	
Q26 知財コンサルティングというのはなんなのでしょうか?受けてみたいのですが、 どうすればよいのでしょうか?	68
Key Word 「知財コンサルティング」「知財戦略支援」「社の知財方針」	
Q27 弁理士や弁護士は、どのように探せばよいですか?	70
Key Word 「弁理士」「弁護士」	
Q28 知財の知見が必要な従業員はどのような人でしょうか? 知財に関する社内体制を構築したいのですがどうすればいいのでしょうか?.....	72
Key Word 「社内体制」「社内知財担当者」	
Q29 知的財産を勉強したい、社内人材を育成したいと思うのですが、どうすればよいですか?	74
Key Word 「社内教育」「従業員研修」	
Q30 知的財産に関して社内の規程を整備しようと思いますが、 どのようなものがありますか?どうやって作成すればよいですか?.....	76
Key Word 「職務発明規程」「報奨金制度」「秘密管理規程」	

2 特許権の基礎知識を学ぼう!

Q31 特許権になるまでの期間や費用はどのくらいかかりますか? 期間を短くしたり安くしたりする方法はありませんか?	79
Key Word 「出願費用」「審査順番待ち期間」「早期審査」「審査請求料等の軽減措置」	
Q32 出願書類を作成する際のポイントは何か?	80
Key Word 「審査の判断基準」「特許請求の範囲」「明細書」	
Q33 審査請求のタイミングはどのように判断すればよいですか?	82
Key Word 「審査請求」「無料先行技術調査支援」	
Q34 優れた技術だと思って審査請求したのに、 「拒絶理由通知」というものが届きました。どう対処すればよいですか?	84
Key Word 「拒絶理由通知」「補正」「面接審査」	

Q35 権利を維持すべきか放棄すべきかの判断は、いつ、どのように行えばよいでしょうか？ …… 85

Key Word 「特許料（年金）管理」「権利維持」「権利放棄」

Q36 自社で特許出願する余裕はないのですが、**実用新案権として保護しておきたい場合や他社に権利をとられたくない場合には、どのようにすればよいでしょうか？** …… 86

Key Word 「実用新案権」「公知化」「公開技報」

コラム一覧

コラム	SWOT分析	24
	特許マップも活用してみよう！	26
	必須特許ポートフォリオ論	26
	先使用権を利用する際の留意点	32
	特許調査のために特許情報活用支援アドバイザーを活用してみよう！	33
	中小企業のライセンス取得や特許の購入の交渉は？	40
	ライセンスをする場合のリスク	43
	知的資産報告書とは？	44
	秘密保持契約の落とし穴	45
	特許流通データベース及びアイデアデータベースの活用	46
	独占的ライセンス	47
	意匠制度の概要	49
	特許と意匠はどちらが強いのか？	49
	ブランド構築のメリットとは	50
	商標の種類	51
	特許ポートフォリオ（patent portfolio）	53
	裁判とその他の紛争解決手続（調停・仲裁）	54
	特許庁の判定制度	55
	特許侵害警告模擬研修	57
	外国出願戦略	59
	海外の制度について相談したい！	59
	中小企業の外国出願費用を助成する制度（H19.12現在）	61
	海外における知的財産権侵害調査の助成	62
	知的財産専門の公的相談拠点等も活用しよう！	67
	地域中小企業知的財産戦略支援事業	69
	東京都弁理士マッチング支援システム	70
	弁護士の費用の目安は？	71
	中小企業にも1人は知的財産を理解できる人材を！	73
	職務発明とは？	77
	早期審査利用者の声	79
	中小企業等特許先行技術調査支援事業の活用のススメ	82
	審査請求後に取下げ又は放棄する場合（審査請求料返還制度）	83

<参考資料>

- 知財コンサルティングの事例（株式会社オプナス） …… 88
- 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
- 委員名簿

◆ Key Word集

	Key Word	知財経営における視点	Q番号	ページ
1	自社の強みの分析 (SWOT分析等)	知財経営総論	Q1	24
2	知財経営と技術分野	知財経営総論	Q23	63
3	知的財産と事業リスク	知財経営総論	Q24	64
4	特許調査	出願	Q1	24
5	意匠の出願	出願	Q14	48
6	商標の出願	出願	Q15	50
7	出願費用	出願	Q31	79
8	審査順番待ち期間	出願	Q31	79
9	早期審査	出願	Q31	79
10	審査請求料等の軽減措置	出願	Q31	79
11	審査の判断基準	出願	Q32	80
12	特許請求の範囲	出願	Q32	80
13	明細書	出願	Q32	80
14	審査請求	出願	Q33	82
15	無料先行技術調査支援	出願	Q33	82
16	拒絶理由通知	出願	Q34	84
17	補正	出願	Q34	84
18	面接審査	出願	Q34	84
19	特許料(年金)管理	出願	Q35	85
20	権利維持	出願	Q35	85
21	権利放棄	出願	Q35	85
22	特許マップ	出願、保護、活用	Q9	41
23	外国出願の判断	外国出願	Q20	58
24	外国出願戦略	外国出願	Q20	58
25	パリ条約ルート	外国出願	Q21	60
26	PCT(特許協力条約)ルート	外国出願	Q21	60
27	外国出願費用	外国出願	Q21	60
28	海外模倣品(権利侵害品)対策	外国出願、侵害対策	Q22	62
29	特許出願かノウハウ保護かの峻別	保護	Q2	27
30	特許による保護	保護	Q3	29
31	営業秘密	保護	Q4	31
32	先使用权	保護	Q4	31
33	工場見学	保護	Q4	31
34	研究開発前の特許調査	保護	Q5	33
35	発明の発掘	保護	Q5	33
36	著作権等その他の知的財産	保護	Q24	64
37	実用新案権	保護、活用	Q36	86
38	公知化	保護、活用	Q36	86
39	公開技報	保護、活用	Q36	86

	Key Word	知財経営における視点	Q番号	ページ
40	独占戦略かライセンス戦略か	活用	Q10	42
41	意匠権活用戦略	活用	Q14	48
42	商標権活用戦略	活用	Q15	50
43	特許網(特許又は知財ポートフォリオ)	活用	Q16	52
44	知財融資・信託・ファンド	活用	Q11	44
45	部分ライセンス	活用、契約	Q13	46
46	専用実施権	活用、契約	Q13	46
47	通常実施権	活用、契約	Q13	46
48	ライセンスを行う(ライセンサー)	活用、契約	Q13	46
49	訴訟	侵害対策	Q17	54
50	判定制度	侵害対策	Q17	54
51	ADR(裁判外紛争手続き)	侵害対策	Q17	54
52	侵害警告を行う	侵害対策	Q18	56
53	権利侵害品をみつける	侵害対策	Q18	56
54	侵害警告書を受領	侵害対策	Q19	57
55	共同研究開発	契約	Q6	35
56	共同出願	契約	Q6	35
57	論文発表と特許	契約	Q7	37
58	不実施補償	契約	Q7	37
59	特許を購入	契約	Q8	39
60	ライセンスを受ける(ライセンシー)	契約	Q8	39
61	特許流通アドバイザー	契約	Q8	39
62	特許流通データベース	契約	Q8	39
63	試作品提示時の秘密保持契約	契約	Q12	45
64	知的資産報告書	体制強化	Q11	44
65	知財専門家	体制強化	Q25	67
66	アドバイザー	体制強化	Q25	67
67	知財コンサルティング	体制強化	Q26	68
68	知財戦略支援	体制強化	Q26	68
69	社の知財方針	体制強化	Q26	68
70	弁理士	体制強化	Q27	70
71	弁護士	体制強化	Q27	70
72	社内体制	体制強化	Q28	72
73	職務発明規程	体制強化	Q30	76
74	報奨金制度	体制強化	Q30	76
75	秘密管理規程	体制強化	Q30	76
76	社内知財担当者	体制強化、人材育成	Q28	72
77	社内教育	人材育成	Q29	74
78	従業員研修	人材育成	Q29	74

第1章

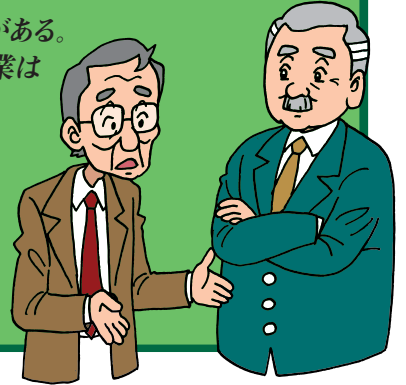
なぜ知財経営が必要なのか？

1. 知財経営を行うことで、 どのようなビジネス上のメリットがあるのでしょうか。

知的財産は、時には外部に公開して活用し、時には秘密として管理する必要がある。競争相手、真似する相手には知的財産権で戦い、自社の大切なアイデア・事業は知的財産権で守る。

これらを戦略的に行う知財経営は、中小企業にとっても非常に重要である。しかし、「知財経営なんて、大企業のためのものだろう」、なんてことを言う中小企業経営者もまだまだ少なくありません。

ここでは、2人の中小企業経営者が知財経営について、その必要性やメリットについて話し合っています。知財経営のメリットとは、一体何なのでしょう。



登場人物



①最近、事業が順調に拡大している
A社の社長



②技術力はあるが思うように成功に結びつかない
B社の社長

場面

少し前に知財を重視した経営方針に転換を図り、上手くいっているA社社長に、B社社長が経営方針について相談をしている。

「知財経営」とは何か

A社長 こんにちは。いらっしゃい。

B社長 いやー、ご無沙汰していますね。最近は景気が良くなったっていうけど、中小企業の我々は相変わらず厳しいよね。A社長さんとこ、このところ業績がいいようだね。この間うかがった時より社内に活気があるようだし。我がB社の技術陣はアイデアも腕もいいから、新製品を出してみただけど、競合に追いつかれちゃって事業は成功せず、結局下請に逆戻り。なかなかA社さんのようにはならないな。

A社長 どうしたの？ ぼやいちゃって。なにか悩み？

B社長 うん、事業がなかなか思うように行かないんだよ。昨日も販売中の製品なんだけど、最近競合のC社からすごく似ている製品が出始めているって、営業から報告があってね。技術部長を呼んで確認したら、どうやら我が社の特許は、回避されているし、対抗しにくいっていうんだ。前にも同じようなことがあったけど、弁理士さんも技術部からの趣旨に沿って出願しているっていうしね。どうしたもんかと思ってね。

A社長 それは大変だね。知財の問題は数年先にきてくるからね。我が社も以前同じようなことがあったよ。その時に相談したのが支援センターから紹介された知的財産コンサルタントなんだ。そこでアドバイスされたのが「**知財経営**」に転換を図るということなんだ。

B社長 知財経営？ 経営方針を改めたって聞いていたけど、知財経営か。ぜひ教えてもらえないかな？ でも難しくないかな。我が社でもできるのかな…。

A社長 できるよ。B社長さんも製品開発会議はしているよね。そこに知財戦略の話をちゃんと組み込めばいいんだよ。これが今までできていたようで、実はできていなかったんだと思うんだ。

B社長 そうかもしれないけれど…。知財なんて、やっぱり難しくてよくわからないな。たくさん特許取れば、コストだってばかにならないよ。

A社長 いや。特許を取ることだけが大事なわけじゃないんだ。知的財産はどんな会社にもでもある身近な資産と考えるといいよ。その資産をどう守り、どう活用するかってことさ。

B社長 そうか。でも、知財経営ってどんなことなの。知財で事業を回すってこと？

A社長 一言で説明すれば、「**知財によって競争力を確保する経営**」なんだ。

なぜ知財経営が必要なのか

B社長 「知財によって競争力…」か。我が社は品質・コストそして早い製品投入ならどこにも負けないよ。競争力はあると思うけど。でも利益確保は以前より厳しくなっているな。

A社長 知財経営はまさにその「利益確保」のための経営手法なんだよ。知財コンサルのアドバイスでは、これからの産業を取り巻く競争力の源泉は大きく変わってくるといことらしいんだ。確かに多くの分野で海外メーカーが品質・コストでも日本のメーカーを凌駕してきているしね。以前なら大企業や異分野の企業が参入してこなかった市場にも入ってくるようになったし…。

B社長 そうそう。たまったもんじゃない。我が社

の市場も以前より新規参入や海外からの製品にシェアを奪われているところもある。手をこまねいているわけにはいかないし、コストダウンも限界だ。でも、それと知財経営はどうつながるの。

A社長 こういう競合他社の参入が生じても利益率を落とさないのが知財経営の本質なんだって。そこで我が社では、まず社員に理念を理解してもらうために、知財経営についてわかりやすく明示することにしたんだ。

図表 1-1 知財経営とは

知財経営とは
 「知財によって競争力を確保・維持・強化する経営手法」である。
 知財経営の実現により、競合他社の安易な市場参入を抑制し、価格競争に陥ることがないので、利益率を上げることが可能となる。

B社長 う〜ん。確かに、こうしてまとめると社員にも理解を得やすくなるね。しかし、価格競争に陥ることはない、というのは本当かな？そんなことあり得ないように思うけれど。

戦略としての知財経営

A社長 最初はそう思ったけれどね。我が社ではこう考えるといいと思っているんだ。

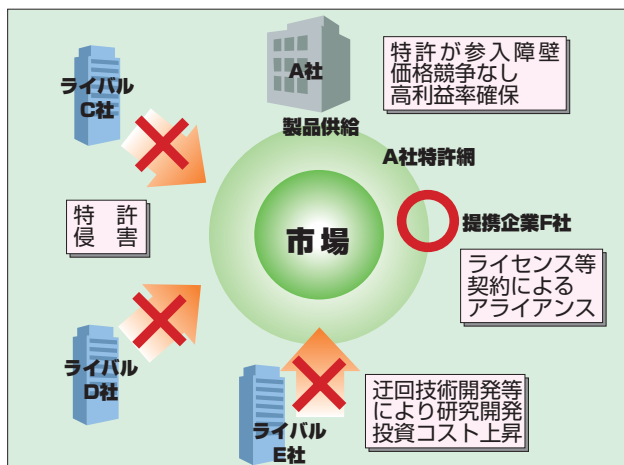
- ・技術開発の成果を特許（知財）という形で資産化することによって参入障壁*を形成し、
- ・これを侵害訴訟やライセンス等、適切な方法により活用することで
- ・マーケットコントロールを実現し、
- ・コントロールされた市場の中で技術的優位性のある製品を製造・販売することにより、
- ・利益を確保する経営戦略

※新しくある業界に参入しようとする際に、それを妨げる要因となるもの。参入障壁が低いと、新規参入が増加し、その市場における収益性は下がってしまう。

B社長 マーケットコントロール？

A社長 何も手を打たないとどんどんと国内外の企業が美味しい市場に入ってくるだろう。それでは我慢できない。だから知財を活用することによって、国内外の企業が市場に自由に入ってこれないようにすることを言うそうだよ。

図表 1-2 マーケットコントロール



知財経営のメリットとは

B社長 要は、市場の中で知的財産を適切に活用して優位性を持ち、競合他社の参入を可能な限り防ぐことで利益率を確保する、っていうことか。だから、知財経営を実現すれば、品質・コストに換わる新たな競争力の源泉とすることができるんだね。

A社長 そうだね。少し時間はかかったけど、研究開発のプロセスで製品化ばかりを急ぐのではなくて、知的財産をしっかりと確保するようにしたことで、真似をする企業や競合企業にも参入障壁になり、長期的には利益の確保・拡大が図れるようになったんだ。

B社長 それはすごい。やってみる価値があったってわけだ。

A社長 それだけでないんだよ。実はB社長さんが気付いてくれてうれしくてね。我が社では知財経営を取り入れたことで社内が変わってきたんだ。大手企業をはじめ他社との交渉力を強くすることができたことで、社員がリスクや付加価値に対して自信を持つようになってきたんだ。もちろん職務発明規定も見直して、知的財産の創出にもちゃんとした報酬体系を決めたんだよ。そうしたら社内意識も高揚してね。

B社長 社員の意識が変わるのは経営者としてもうれしいよね。

A社長 おかげでこの間はお得意さんから、A社長の製品ならば特許問題があっても安心だ、って言われて、他の製品開発の話も進んでいる。

B社長 知財経営で社内外に対して強い信頼と抑止力が認められたんだね。ビジネスを優位に進められる大きなメリットが生まれたんだね。でも、知財経営をしないからって、デメリットがあるのかな。

A社長 いやいや。デメリットも大いにあるんだよ。ある下請け会社が作っていた製品のノウハウを「それはうちの仕要書に基づいて考えられたものでしょう」と言われ、発注元の手企業から吸い上げられてしまった、なんて話もあるよ。知財戦略さえ、きちんとしていれば、こんなことにはならないよ。

図表 1-3 メリット・デメリット

知財戦略があることのメリット

- ・自社の特許技術が認められ、大手企業とライセンス契約を締結し、大きな利益を得ることができた。
- ・特許を取ることで、自社の主力製品の市場へのライバル企業の参入を阻止することができた。
- ・権利侵害のクレームを受けたが即座に適切な対応をとることができた。

知財戦略がないことによるデメリット

- ・自社の技術がライバル企業に真似され、低価格製品が出てしまったため、自社製品の売れ行きが大きく落ち込んでしまった。
- ・自社製品の模倣品が氾濫したが、技術を権利化していなかったため、泣き寝入りをするしかなかった。

知財経営戦略の推進

B社長 知財経営のメリットはよくわかったよ。だけど、研究開発や事業戦略とはどういう関わりがあるのかな。

A社長 知財コンサルの話では、知財経営では事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略の三位一体の企業戦略を推奨していたよ。

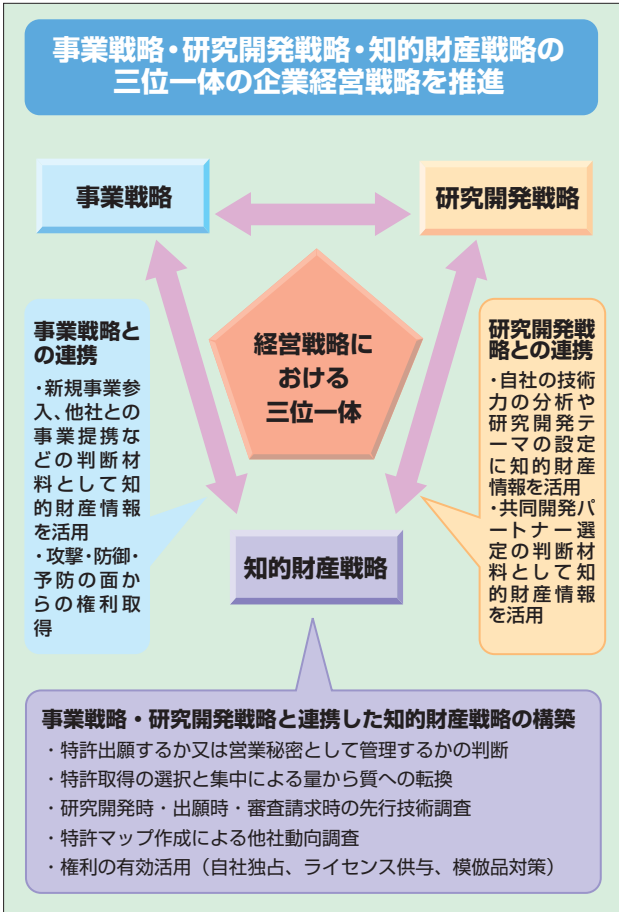
- ・新事業参入や他社との提携、競合への対抗や防御のための事業戦略
- ・他社の状況を把握や自社の立ち位置を把握し、最適な技術開発や製品開発、アイデア創出を促す研究開発戦略
- ・事業戦略・研究開発戦略に沿って特許などの知的財産権の確立、ノウハウや契約といった知的財産の構築・活用を図る知的財産戦略

これら3つの戦略が三位一体となるんだ。

B社長 三位一体か。事業にしても研究開発にしても知的財産は両方に連動して考えるといいんだね。

A社長 知財経営を導入してみると、まさにそうだったよ。企業における利益の最大化とリスクの最小化を図るには、事業戦略と研究開発戦略に連動した知的財産戦略を進めることが効果的で、戦略的な知的財産形成をする「知財経営」は我が社を強くしたってとこかな。

図表 1-4 企業における知的財産戦略の位置づけ



知財経営戦略を推進するコスト

B社長 とは言っても、知財経営を導入するためには特許出願費用はコンサルの費用とか、いろいろかかりそうだね…。

A社長 私も最初はそう思ったよ。でも、知財コンサルのプレゼンでちょっとおもしろいシミュレーションがあっただね。それで取り組もうと思ったんだ。

B社長 へえ…どんな内容だったんだい？

A社長 確か20億円の市場を仮定して、知財経営をした場合としなかった場合のそれぞれの利益・コストを計算したら、知財経営を導入した方が儲かるというプレゼンなんだ。どれどれ、あるかな？（といって、ファイルをめくり始める）
あっ、これだこれ！見てごらん。

B社長 ……。

A社長 つまり、こういうことだよ。

〇〇製品の市場

規模	競合企業数	平均売上高	想定利益率	利益金額
20億円	10社	2億円	5%	1,000万円
	3社	6.7億円	10%	6,700万円

※ 知的財産費用の概略

国内特許：1件約 100万 5件権利化して 500万円
 外国特許：1件約1,000万 2件権利化して2,000万円
 合計で2,500万円
 (PCT出願後3ヶ国程度出願したとする)

「20億円の市場のある製品を想定して、その参入企業数と利益をシミュレーションしているんだ。ざっくりだけど、参入している競合数が多ければ、すなわち参入障壁の低い市場は、各社の市場シェアは小さくなり、売上も利益率も低く、利益額も少ない。そこで、知財戦略によって参入障壁を高くできれば、参入企業も抑えられ、売上も利益率も高くなり、当然利益も増える。このときの利益金額は、知的財産の費用と比べればずっと大きくできる。知財戦略により大きな利益が得られる、というシミュレーションなんだ。」

B社長 確かに…論理的には知財経営を導入すべきだし、そうしないと儲かるわけないな。

A社長 実際に、当社は儲かっているしね～。

おわりに

B社長 よっしゃ！早速社内に指示を出すことにするよ。なんかわくわくしてきたぞ。それじゃまた。

A社長 慌てるなよ。業種にあった知財戦略をしないと継続しにくいっていうからね。一度、専門家に相談してみるといいよ。



2. 知財経営を実践する！ ここからはじめよう！知財経営の進め方

「知財経営といってもどこから始めるのかな」

A社長の話を聞き、知財経営に取り組もうとしているB社長と2代目となる専務が知財経営を実践するに当たって、どのように進めていくとよいのか話し合っています。



登場人物



①B社の社長
(創業者、父)



②B社の専務
(次期社長、娘婿)

場面

知財経営を担当する専務が、その状況を社長に報告し、今後の進め方を検討している。

知財経営を始めるには

B社長 先日話していた知財戦略の件、どうしたらいいかわかったかね。進捗状況を教えてくれ。

専務 いろいろと模索しているところですが、知財戦略を打ち立てるのもなかなか大変ですよ。

B社長 目標は大きく、達成のためにこつこつやっついていこうじゃないか。まず専務の考えていることを聞かせてくれるかね。

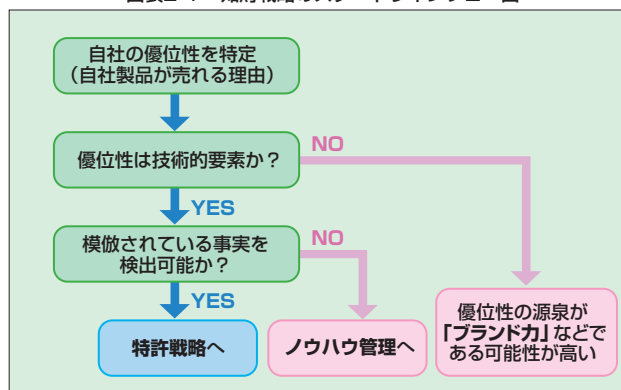
専務 はい。まずは我が社の能力と可能性の検討から進めています。財務面については、今は大きな課題はありません。得意先C社の状況は現時点では良いですが、C社から他の得意先を増やしていくことを奨励されています。C社の特許を活用してもよいとの話ももらっています。

B社長 うん、そこまでは役員会でも話していた内容だ。我が社の技術的な力のほうはどうか。「知財経営」は、取り入れられるのかな。

専務 私のほうでも、支援機関に相談をし、アドバイスを受けつつ検討をしています。知財経営が成功する前提条件として、「競争力の源泉として技術的な優位性を担保しているか」が重要とのことでした。もちろん我が社は当てはまりますが、なんでも競争力の源泉がそのほかの要因、例えばブランドや技術によらないサービスに重点をおかれていると、知財経営を実施しても効果が上がらなかつたり、かえってコストがかかる、社内のモチベーションが下がってしまう可能性もあるそうです。このような時は、知財戦略のあり方も変える必要があるそうです。そして、ポイントは経営陣が明確に知財戦略を打ち出すことだそうです。

B社長 A社長も同じようなことを言っていたな。会社を動かす社員が納得しないと、どんなプロジ

図表2-1 知財戦略のスタートラインフロー図



エクトもうまくいかないわけだな。まー、うちはメーカーだから、まずは技術的な優位性で勝負といったところだね。

専務 そうですね。知財経営についてのアドバイスでは、まず知財の状況を見ようということで、特許調査について聞かれました。どうやら我が社の知的財産に対する認識の正しさを客観的な裏付けから検討をするということなんだそうです。単に特許調査するだけでなく、調査結果をどのように整理されているかまで確認されました。

B社長 ふむ、大切な視点を捉えておられるな。それでその結果はどうだったのかな。

専務 技術的優位性が特許出願によって担保可能か、それとも特許出願でなくノウハウ管理によってのみ担保可能なものなのか、その検証をしてみたのです。

B社長 特許出願か、ノウハウ管理か、その検証にはどんな意味があるんだい？

専務 ポイントは真似されてもすぐにわかるものは特許出願、真似されていることがわかりにくい、もしくはわからないような技術はノウハウ管理ということになります。

B社長 なんでも特許を出せばよいというものではない、ということだな。出願に際してもよく検討せよ、というアドバイスももらったわけだね。ところで、「知財経営」とノウハウ管理はどういう関係があるのかな？ 私が聞いたところによれば、特許出願は参入障壁を形成するという点で知財経営との関係は大きい、とは聞いているんだけど。

専務 「知財経営との関係」は社長の最近の口癖ですね。私も考えてみたんですが、ノウハウは独占権ではないので特許のような参入障壁そのものにはならないと思うんです。それでも、ノウハウ管理をすれば競合他社が技術的に追いつく時間を先延ばしにできるというのは、経験上よくあることです。ですから、参入障壁を時間的な観点でより強固なものにする、というような関係になると考えられます。

B社長 う～ん。わかったような、わからんような話だが…でも、なんとなくいい点をついているような気はするよ。

知的財産の棚卸し

専務 特許調査は、将来の収益率を予測するために重要な市場調査手法といえるそうです。つまり、他社の先行特許出願が存在すれば、他社によってすでに参入障壁を形成されており、高い収益率を確保できないおそれがある、ということになるのだそうです。ですから、特許調査をすることによって、技術開発投資を行うかどうかについての判断目安ができるとのことでした。

B社長 将来的な収益予測まで考えられるのか。具体的には、どのように整理をするのかな。

専務 はい。技術開発投資を行う分野について、特許調査を行い、その内容を特許マップなどで整理し、自社技術の位置づけを把握します。その結果から、研究テーマの選定や特許出願等の特許戦略立案に役立てることから始めます。我が社が現在保有している特許を把握することも合わせ、特許の棚卸しをしました。

B社長 製品などと同じように、特許も棚卸しをするんだな。

専務 ええ。製造や研究開発に対して、知的財産権と製造ノウハウをまとめているところです。知財については特許マップなどを活用して分析を進め、ノウハウについては技術部や現場からの聞き取りをしました。この棚卸しで、早くも現在開発中の新製品に関する戦略についても課題が見えました。

B社長 そうなのか。具体的にはどういうことだね。

専務 マーケットコントロールを実現していきたいと考える中で、どのように知財を活用するかとい

うことです。開発中の製品に使用する技術について、具体的にライセンス戦略等について大きく5つの考え方があるそうです。このうちのいずれかの方法をとることが考えられます。

図表2-2 ライセンス戦略等の基本的な類型

◆独占戦略

独占は最も基本的な機能。
他社に一切関係製品を作らせない。
製品の価格と利益の維持が期待できる。
ただし、市場の監視や他者からの権利上の攻撃への対応が必要。

◆ライセンス（通常実施権の許諾）

他社に特許権等をライセンスし、ライセンス料をもらう。
事業に伴うリスクを小さく、分散させることができ、他社との連携により市場の拡大が期待できる。
ただし、一般的には自社製造販売と比較して、大きな利益を得ることが困難。

◆クロスライセンス

自社の特許権等と他社の特許権等を相互にライセンスする戦略。一般的には、自社と他社が似た製品を同時期に開発しているような場合、お互いの製品をカバーするような特許権を所有することがあり得る。そこで、相互に一定条件の下で実施許諾を行い、市場を独占する戦略である。

◆ノウハウ秘匿

製造ノウハウなど特許出願による公開を行わず、秘匿しておく戦略。
この場合、何らかの原因でノウハウが社外に漏れると打つ手がない場合が多い。厳重な機密情報管理が必要。また、他社がそのノウハウと同じ技術を後から特許にすることもあり、そのための先使用の証明が必要となる。

◆権利譲渡

特許権等を他人に譲渡する戦略。
自社の特許権等が将来使用する可能性がない場合、あるいは他社で実施することにより利益が見込める場合に検討する。
ライセンスより大きな金額を請求しやすく、特許権の管理も不要である。
ただし、権利を譲渡してしまった後では取り返せないの
で、判断は慎重に行うこと。

B社長 コアとなる技術は当然独占するんじゃないのか。

専務 「特許」という大抵は社長のよう独占を考えますが、実際は技術分野によって違うそうなんです。薬のように1件の物質特許で市場全体を抑えられる分野は市場独占を狙うのが合理的らしいんですが、我が社のような電子部品関連となると、1つの製品に10件以上の特許が使用されていて、複数社がこれらを保有しているから単純に独占することは難しいようです。

B社長 なるほどな。知財戦略といっても、技術分野や競合他社・マーケットによって違うんだな。簡単にはいかないな。私の知り合いにKさんという支援機関で知財経営に関するアドバイスをしている人がいるんだけど、事業戦略や経営戦略との知財経営のかかわりについてちょっと相談してみるよ。

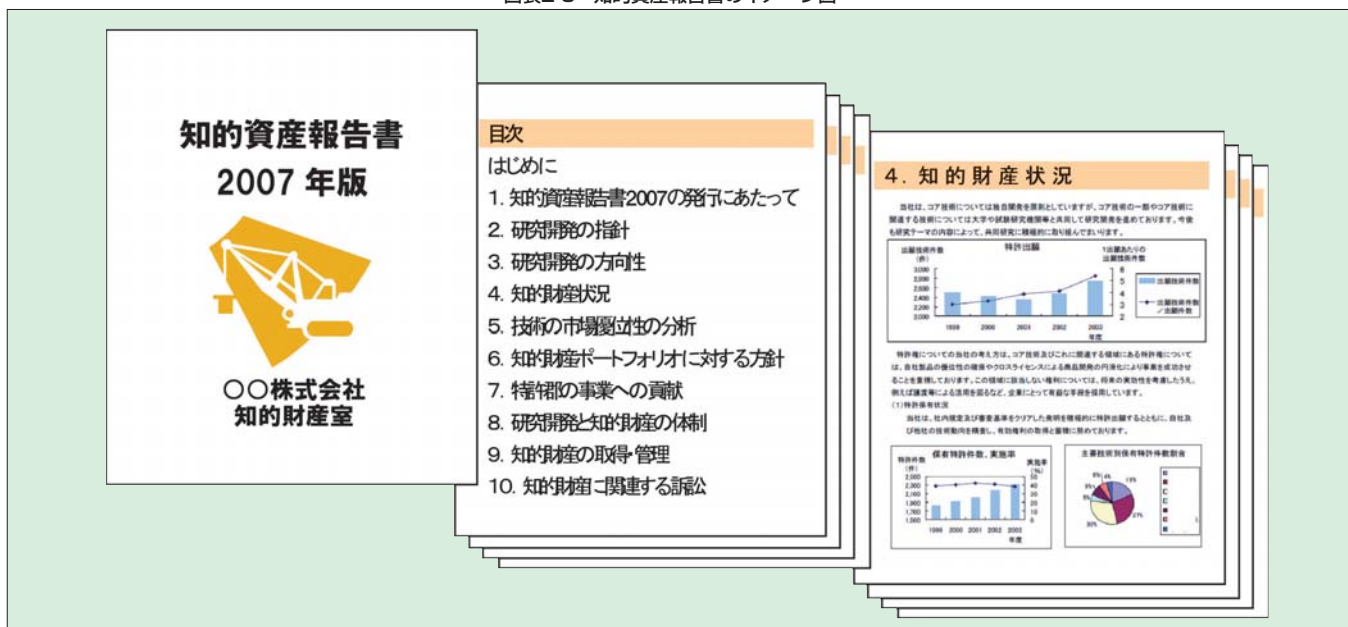
専務 そうですね、お願いします。それから、今回、ちょうど良い機会なので「知的資産報告書」もまとめてみることにしたんです。完成すれば我が社の事業の強み、技術力、知的財産の評価をまとめられますし、将来性のPRにも使えますしね。社員にも我が社の能力やこれからの開発が見やすくなるので、会社の方向性を理解してもらえenと思います。

B社長 なるほど。それは楽しみだな。では、まず知財経営を進めるに当たって、私からも社員の人々に向けて、会社の方針として説明をすることにしよう。社員の意識を高めてこそその戦略だからな。

専務 そうですね。がんばりましょう。

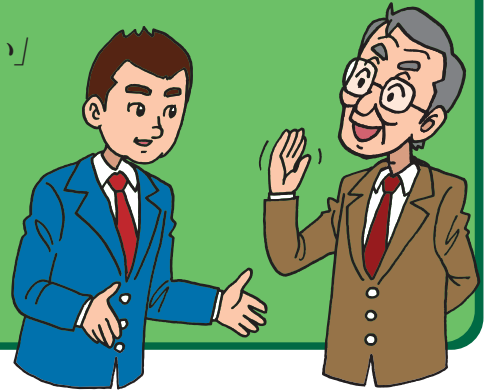


図表2-3 知的資産報告書のイメージ図



3. 知財経営のポイントを探る！ 知的財産の利用と使い方は

「革新的な技術を開発したけど、うちでは製造規模に限界があって難しい」
 「提携はしたいけど、相手に技術を持っていかれないかな」
 「特許は金がかかるけど役に立つの？公開したら真似されちゃうよ」
 いざ知財を活用しようと思っても、さまざまな疑問が先に立ち、
 第1歩がなかなか踏み出せないB社長は
 知財が有効に働く場面というのは、一体どのような場面なのか
 支援機関のアドバイザーに相談しています。



登場人物



①A社長の話を聞き、
知財経営に目覚
めたB社の社長



②中小企業・ベンチャー
への支援に燃える、
支援機関の熱血アド
バイザーK氏

場面

A社の社長の話聞いて興味がわき、自社も知財経営に取り組み
ようと動き出したが、本当に知財経営はB社にも有効に働くの
か、事業戦略などとの関係はどう考えればいいのか、B社長
はK氏に話を聞いている。

経営戦略と特許情報

K氏 今日は、どのようなご相談なんでしたっけ。

B社長 常々、下請け仕事から脱却を図りたいと思
ってただけだね。なかなかうまくいなくてさ。
で、この間、最近、羽振りがよさそうなA社の社
長に聞いてみたんだよ。そうしたら、「知財経営」
ってのに、戦略転換を図ったって言うんだよ。い
ろいろ聞いてみたら、我が社も知財経営に転換を
図ったほうがいいのかあとと思って取り組み始め
たんだが……。本当に我が社にも有効なのか、ま
だよくわからなくてさ。で、Kさんも前にそんな
話をしたのを思い出して、相談してみようと思
ったんだよ。なんてったって、Kさんは、頼りに
なる熱血アドバイザーだからね。

K氏 そうわれちゃうとなんでもお手伝いしたく
なりますね。B社さんは、技術力があるので、知
財経営は有効に働くはずですよ。

B社長 それはなんとなくわかるんだけどね。具体
的に教えてくれよ。

K氏 そうですね。たとえば、B社長も特許出願前
には、その発明が新しいものなのか「特許公報」
などで、特許情報調べていますよね。それって、
何のために調べてますか？

B社長 えっ、何のためって、既にある技術だっ
たら権利化できないからそれを調べるためじゃないか。

K氏 それだけじゃないですよ。特許情報からはい
ろいろなことがわかるんです。

図表3-1 公開特許公報のイメージ

B社長 うちの担当者が特許調査は、「将来の収益
率を予測するために重要な手法」だって言ってい
たけど、それ以外にも、特許情報からいろいろわ
かることがあるんだね。

K氏 そうですよ。実際、私の支援している企業で、
昔、特許情報をきちんと調査せずに研究開発をし
ていて、ようやく完成し、特許出願したら、他社
が類似した技術の特許出願していたことがわかって、
莫大な研究開発費用や出願費用が無駄になったと
いうことがあったんですよ。

B社長 そうか。特許情報を的確に調査しないと
いうことは、企業にとって大きなリスクにもなる
って訳だ。経営に与える影響は、大きいねえ。特許
情報からわかったことは、権利化以外の場面でも
活用されるということが、だんだんわかってきたぞ。
そういえば、A社の社長さんも「知財経営は、参
入障壁を形成して、同業他社の参入を抑制するこ
とによって…」とか言っていたな。

図表3-2 「特許情報」からわかること

1. 自社のビジネスに影響を及ぼす他社特許を把握できる
2. 出願予定の発明が特許になるか否か判断できる
3. 技術動向を把握できる
4. ライバル企業動向を把握できる
5. 自社のビジネスの障害となる他社特許を調査できる
6. 欲しい技術を見つけられる

K氏 「知財経営」のこと、理解されているじゃないですか。さすが、社長！ 「同業他社の参入を抑制することによって、価格競争に陥ることを防止して、利益率を上げる」というのが知財経営ですよ。最近は相談が増えているんですよ、流行っているのかな。

B社長 「知財経営」と特許調査の関係を私にもわかるように説明してくれないかね？

K氏 そうですね。まず、特許調査＝知財経営ではないんです。技術開発プロセスの一部として特許調査をするときに、知財経営という視点に立って、特許情報からわかることをどのように判断し、事業や経営にどう活かしていくかということ常に意識することが重要です。技術開発プロセスを知財経営との関係で考えてみるのがポイントなんです。参入障壁を形成する、と言ってもすでに他社にたくさん特許出願されている市場では、自社の参入障壁は形成できないですよ。

B社長 そりゃそうだ！

K氏 たとえば新製品の開発企画の際に、特許調査をすれば、将来当社の新製品が参入障壁を形成できるのか、あるいは、できないのか、わかるということになりませんか。

B社長 う～ん。理屈で言えば…そうなるね。

K氏 このように、ビジネス上のさまざまな局面において、特許情報は、経営戦略や事業戦略を策定する上で有益な情報を与えてくれるんです。特許調査は将来、参入障壁を築くことができるかどうか、という点を判断する上で非常に重要ですが、他にも以下のような場面での活用が考えられるんです。B社さんでしたら、こういった局面にたびたび出会うんじゃないですか。

特許情報はどこにある

B社長 ふむ。そのとおりだよ。まさに我が社にぴったり当てはまるよ。特許情報はいろいろな場面での戦略策定のために活用できるわけだね。早速、社員に特許情報をもっと活用するように話してお

おきますよ。

K氏 そうですね。特許電子図書館IPDLを有効に活用すると良いですね。

図表3-3 IPDLホームページ



それと、特許庁は特許情報活用支援アドバイザーという人材を派遣していて、情報検索の指導をしてくれるので活用すると良いですよ。また特許調査会社にアウトソーシングするのも良いでしょう。そして、自社の技術分野の開発動向を特許マップにまとめることもぜひ進めてください。

図表3-4 特許マップのイメージ

		☆：他社		★：自社					
		信頼性	経済性	品質感	安定性	合計			
調光	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	20	32			
	★★★	★★★★★	★	★★	12				
熱線反射	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆	21	31			
	★★★★★		★★	★	10				
遮光	☆☆☆☆☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	16	20			
		★	★	★★	4				
合計	16	26	15	22	14	18	12	17	57
	10		7		4		5		26

「合計」欄：上段他社、下段自社の権利数

(特許庁Webサイトより http://www.jpo.go.jp/shiryou/s_sonota/map/sekigai/map/map6.htm)

B社長 そうだね。我が社も調査には力を入れるようにするよ。

K氏 ここでポイント！ 社長もご存知の通り、出願から1年6ヶ月たってから特許出願された発明が公開されるので、それまでは誰にも特許が出願されたことはわかりません。だから、特許調査は一度だけでなく定期的に行うことが重要です。

B社長 重要な開発テーマは定期的に特許調査をするということだね。気をつけるよ。

共同研究による知財活用

K氏 新製品開発にあたっては、まず、将来参入障壁を形成できるのかどうかの検討、つまり、特許調査が最初ということ。将来、参入障壁を形成できない技術に資源を投入してはムダを招くことになるのです。

B社長 特許調査の結果、新製品に必須の技術が自社開発することが難しいとわかったら、あきらめなきゃいけないのかな。

K氏 あきらめるのはまだまだはやい。大学や研究機関との共同研究や技術移転を受けることが考えられます。大学や研究機関との共同研究も特許調査を充分に行ってから取り組めば、成果も上がりやすいですよ。最近、大学でも中小企業との連携やベンチャー企業との連携で成果が上がっているものが多く、期待されます。ただし、事前の特許分析が弱いことがあり、よく調べてから進めることをお勧めしますね。

B社長 でも、そもそも大学とかは敷居が高いと思うんだけど。

K氏 大丈夫。今は大学に社会連携センターとか地域共同研究センター、知的財産本部、TLOといった技術移転機関が設置されていて、そのコーディネーターやアドバイザーがいろいろと案内し契約を手伝ってくれます。また各地で技術交流会が開催されているので参加してみるのも良いでしょう。各支援機関でも中小企業における産学連携には、以前より力をいれています。まずは具体的に相談を申し入れてください。面白い技術がたくさんあるんですよ。

B社長 そうだね。産学連携という新しい技術の風を入れることが、我が社の新たな発展につながることを期待できるね。

K氏 私が支援している中小企業も大学との共同研究の結果、その研究室の学生とともに第2創業という位置づけで新たな部門を設置して、成果を上げているところもあります。研究開発費もずいぶん抑えられたそうですよ。

B社長 このよくなときの知財はどうしているのかな。

K氏 もちろん成果は特許出願します。このとき、大学との共同特許出願や不実施契約を契約して、大学に対して成果を配分・還元するようにしています。大学や研究機関によってやり方は違うので相談や交渉は必要です。特許調査をきちんとすることが前提となりますよ。

B社長 なるほど。共同研究をする場合は契約を結ぶことも重要なことだね。ところで、「知財経営」と契約はどのような関係があるの。

K氏 おおっと。B社長「知財経営」との関係ときましたね。契約は知財（特許権）のように直接的に参入障壁を形成するツールとなるものではありません。しかし、適切な契約を締結することによって、将来参入する同業他社に対する権利行使を容易にしたり、大学等との分担や成果配分、条件などを文書として明らかにできます。そういう意

味では、契約は直接知財経営に資するものではないですが、企業価値を維持するために、重要な脇役たる位置づけを占めるものだと言えるんです。

B社長 でも、知財部の他に法務部門を置くとなると中小企業にはかなり大変だね。

K氏 とりあえずは、こういった場合には、支援機関の専門家や特許流通アドバイザー、地域の経済産業局などに相談してみると良いですよ。弁理士や弁護士など、外部の専門家を活用することも重要です。複雑な契約や法的な代理業務などは、確実に進めることが必要であり、下手に自前で進めるよりは、コストが安くつく場合もあるようです。

知財の持つ価値

K氏 とにかく、知財を常に意識してください。知財を意識していると、企業経営にさまざまな形で効果があることを実感できますよ。

B社長 さまざまな形の効果？ ちょっと、それもわかりやすい例で教えてくれよ。

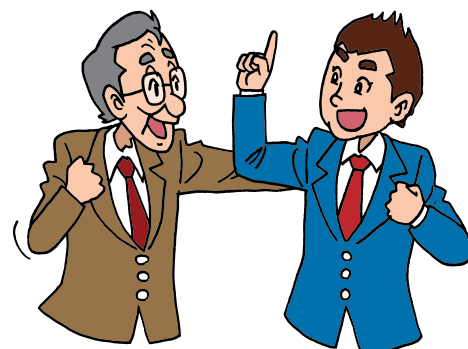
K氏 そうですねえ。たとえば、社長が異業種交流会に参加したとしますよね。そこで、企業の方やユーザー的な立場の人といろんな話をするじゃないですか。そこで、得た情報をヒントにして新たなアイデア＝知財に結び付けていくんですよ。それが、思いもよらない、新しい技術が生まれるきっかけになるかもしれませんよ。

B社長 なるほどね。

K氏 他にもありますよ。特許権を取得したら、登録された特許技術を使用していることを商品のパンフレットに載せるんです。権利化された技術を使用している商品ということで、取引先や他の大手企業からの信頼が増し、新たな取引が生まれることも少なくありません。その技術をライセンスしてくれってというオファーが来るともあります。

B社長 そうか。知財が有効な場面ってというのは、身近にあふれているんだね。よし、我が社も知財経営に転換を図るぞ！また、君に相談するかもしれないけど、そのときはよろしく頼むよ。

K氏 いつものことながら決断が早いですね。がんばってくださいね。私も協力しますよ！



第2章

<Business Story編>

事業活動と知財戦略はどのような
関係にあるのですか？

ビジネスと知的財産との関係に関する 疑問にお答えします

<Business Story編>

実際の事業活動に沿って知財活動との関係を理解いただくpart

ここでは、「下請けから脱却し新事業への展開を目指す企業」の事業活動を想定しながら、各場面で知的財産とどのような関連を有するかについて、Q&A方式で解説していきます。それ以外の企業の方でも、基本的な考え方は、同じです。

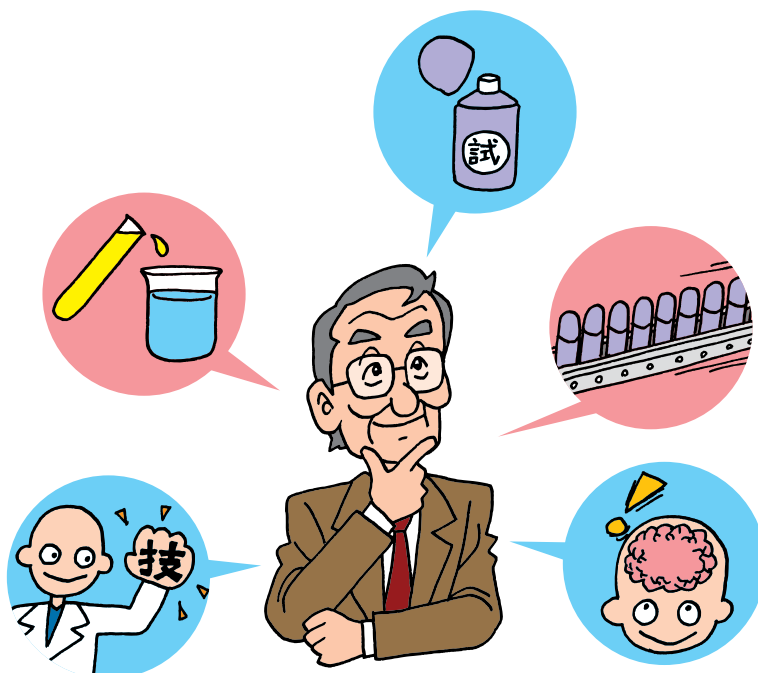
◆ 想定ケース

我が社は、先代が会社を立ち上げてから、30年間大企業の下請けを中心に、〇〇部品の製造を行ってきました。しかし、その主要発注先である大企業が中国の製造拠点到工場をシフトすることとなったので、今後安定的に事業を継続できるかどうか分かりません。

我が社がこれまで構築してきた技術力は、大企業を含む国内他社に比べても高度なものだと自負しています。是非、この技術を活かして新たな事業展開を行っていきたいと思っています。できれば「ニッチな市場でのトップメーカー」¹を目指して、社員一丸となって取り組もうと考えています。

先日、経営コンサルタントの方から「知的財産が重要だ。」というアドバイスを受けました。知的財産と言われてもよくわからないのですが、我が社の事業活動と実際にどのような関係があるのでしょうか。

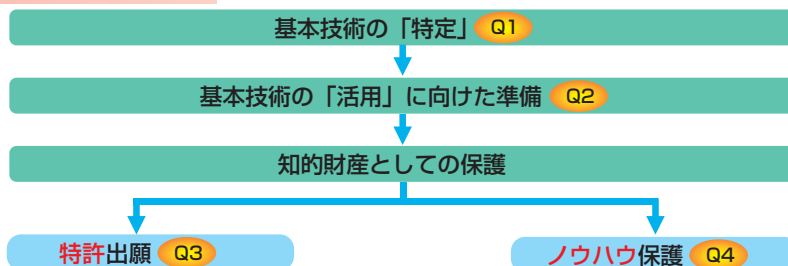
¹大企業が参入するほどの市場規模ではありませんが、一定の市場ニーズが存在し、その分野で独自の技術により、高いシェアを達成している企業を指します。



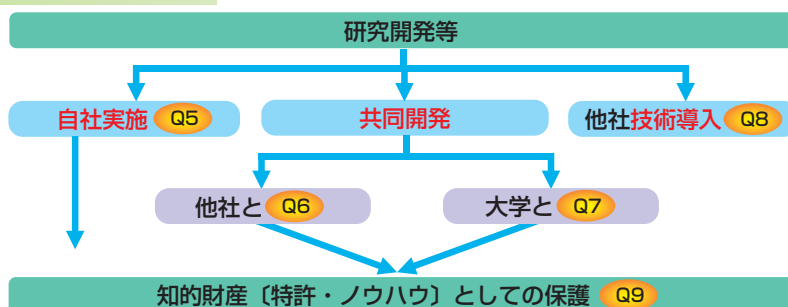
◆ 第2章の全体像

自社の事業段階を参考に検討してみましょう。

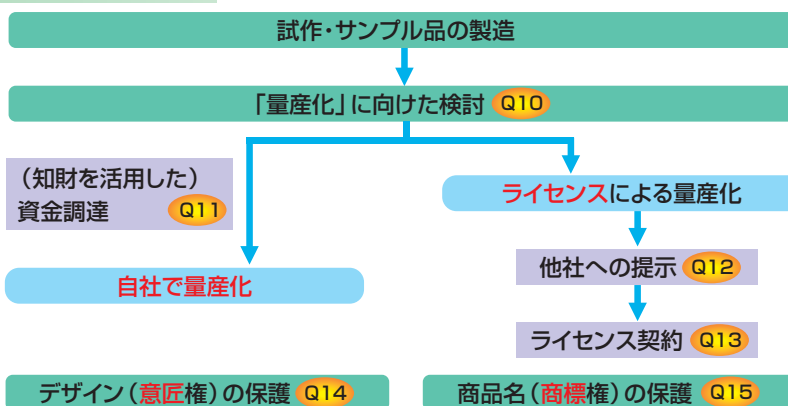
1 「基本技術」を活かす



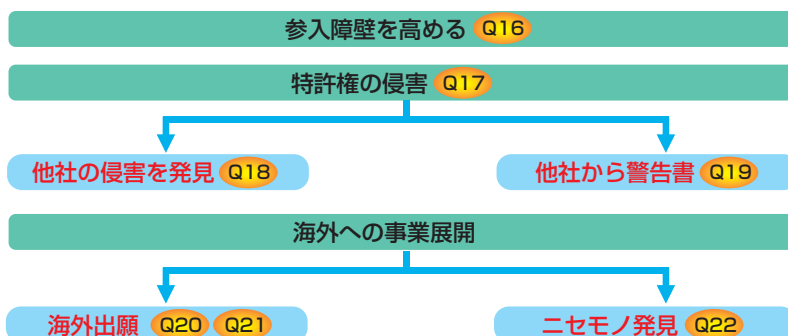
2 「応用製品」を開発する



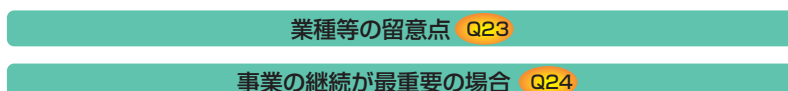
3 「試作・サンプル」をつくる



4 「量産化」(製造・市場投入)する



5 異なる視点から知財経営を考える



1 「基本技術」を活かす

他社が容易に真似をしたり追いついたりできない事業への進出を目指すには、「基本技術」が確立されている必要があります。

Q1 基本技術は、どのように発掘・特定するのでしょうか？

Key Word

「自社の強みの分析 (SWOT 分析等)」 「特許調査」

Point

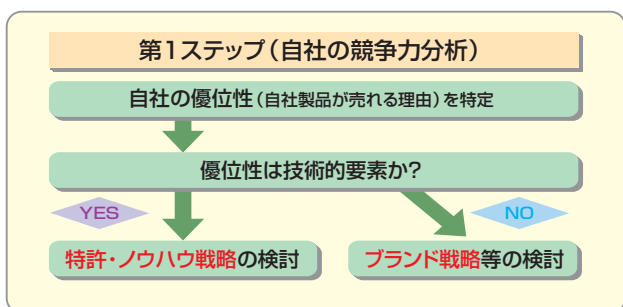
- 自社の「製品の売れる理由 (強み)」が、技術的優位性であるかを確認しよう。
- 「特許調査 (特許情報による自社と他社との技術の比較)」により客観的に技術的優位性を比較しよう。

Answer

1 自社の「強み」を理解しよう！

知財経営が特に有効なのは、自社の競争力（製品が売れている理由）が「技術」にある場合です。複雑な分析でなくても、経営者・社員の認識、ユーザー等第三者のヒアリングを通じて、強みを確認することはできます。SWOT 分析と言われる手法も参考にしつつ、強みを書き出してみることが最初のステップです。

強みが技術的要素であると考えられる場合には、本書で扱う知財戦略を構築することが有効と考えられます。

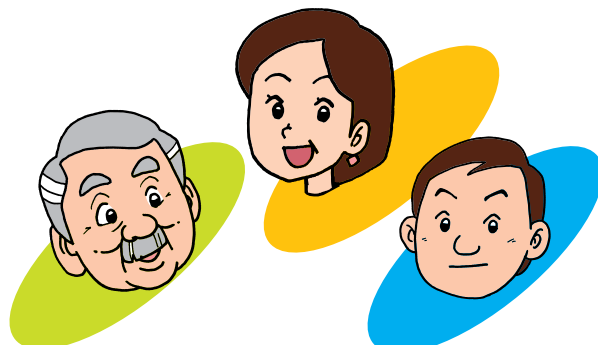


コラム SWOT分析

自社の強み・弱みを把握する際に、活用される手法の一つが、SWOT分析です。企業の強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) について分析し、全体的評価を行います。強み・弱みは主として企業の内部要因を分析 (内部環境分析)、機会と脅威は外部要因 (外部環境要因) を行います。将来的な事業展開を考える場合には、クロスSWOT分析 (SWOT分析で明らかとなった要因の組み合わせにより経営課題を明らかにする分析手法) も重要です。

※「中小企業のための知的資産経営マニュアル」独立行政法人中小企業基盤整備機構H19.3参照

【SWOT分析 イメージ】



事例

SWOT分析 を活用した知財戦略支援の事例

弁理士、技術士、経営コンサルタントの3者の派遣指導を集中的に受けた。3者による専門的な指導の1つとして、例えばSWOT分析が実施され、これまで焦点があたりなかった同社の「弱み」の部分も明確になった。こうした支援の結果、全社的に「経営戦略には知財が不可欠」とする意識を研究開発サイドと共有できるようになり、知財担当者と各部門代表が一体となって戦略を練るための組織（開発、技術、営業、管理、総務の代表者で構成）を設置し、知財を経営戦略の要素に盛り込む体制を構築した。

2 特許調査を実施してみよう！

強みが技術的要素であると考えられる場合には、過去の関連特許を調査（「特許調査」）することが必要です。いくら技術に強みがあった場合でも、いざ、実用化したら他社から特許侵害で訴えられたりしたら何ともなりません。知財経営においては、自社技術を特許によって保護し、参入障壁を築くことが大変重要となりますが、特許調査をして当該技術について誰も特許出願していないことが判明した場合、参入障壁を形成するに足る特許を取得できるということもわかります。このような特許調査は、自ら特許電子図書館（IPDL）情報により検索して行うこともできますし、外部の専門家（弁理士、特許調査会社、知財コンサルティング会社等）にも依頼できます。

ものづくり企業の場合には、何らかの基本技術を有していると思われませんが、複数の技術が想定される場合にも、特許調査で特に「強み」のある技術を検討してみるとよいでしょう。

【特許調査】

特許情報の根幹である特許公報には、「公開特許公報」と「特許公報」があります。前者は、基本的に特許出願の日から1年6月後に全ての特許出願について公開されるため、特許にならないものも含まれていますが「比較的最新の技術情報」が得られます。後者は、審査により特許となったものを掲載しているため、他社の「権利情報」としての価値を有します。少なくとも両者を調査してみましょう。また、特許調査は、「研究開発開始前」、「特許出願前」、「審査請求前」、「権利侵害問題が生じた時点」等様々な時点で必要でありまた有効です。

特許調査により、自社と他社の特許（技術）の関係の分析が可能ですが、具体的には、以下のとおり使用できます。

特許調査でわかること

○技術動向を把握



研究開発の方針の決定

例：他社で既に研究開発している場合には研究開発を抑制。

事業方針の決定

例：他業種企業の特許がある場合には、新規分野へ参入できる可能性も有。
例：特許権の隙間をついたニッチな市場を発見。

○権利関係を把握



出願方針等の決定

例：出願前や審査請求前に同様の技術がないか調査することで、新規性のある技術か否かを判断でき、権利化の可能性を判断。

他社との侵害係争方針の決定

例：侵害警告を受けた場合に、他社の権利を確認し抵触関係を判断。
例：侵害警告を行う前に、他社の権利を確認し、自社に侵害がないことを確認。

ライセンスの検討

例：事業展開のために欲しい技術を発見。

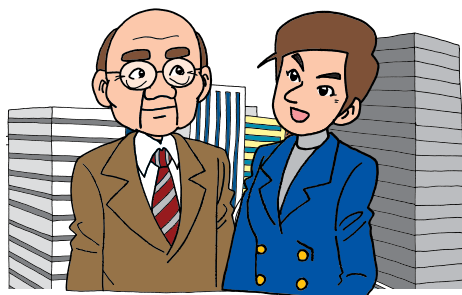
○企業動向を把握



ライバル企業の動向把握

例：他社の特許出願の流れを分析し、ライバル企業の技術や事業の方向性を確認。

※一歩進んだ、企業における特許情報の活用については「戦略的な知的財産管理に向けて（知財戦略事例集）」（2007.4 特許庁）P267 以下も参考となります。



コラム 特許マップも活用してみよう！

特許情報を図にしたり表にしたりして活用しやすくなったものを特許マップといいます。特段の様式はありません。自社の技術の特性や競合会社数等により、自社に活用しやすい特許マップを作成すると、知財戦略を定期的に見直す上で重要です。

実際に知財戦略を支援した中小企業で作成した例(イメージ)をいくつか掲載します。

「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル2006」より抜粋

(例) 1. バイオベンチャー企業の例

	2003	2004	2005
2糖	細胞成長促進 HA 細胞成長促進 US2005XXXX	〈凡例〉	作用物質 クレーム物質 用途 特許番号
4糖	神経機能回復 低分子 脊髓損傷 WO2004XXXX	多発性硬化症 HA 自己免疫疾患 JP2006XXXX	細胞活性 HA 細胞活性 JP2006XXXX
4糖 含有 混合物		新生血管形成 HA2~6 毛髪再成長 WO2006XXXX	

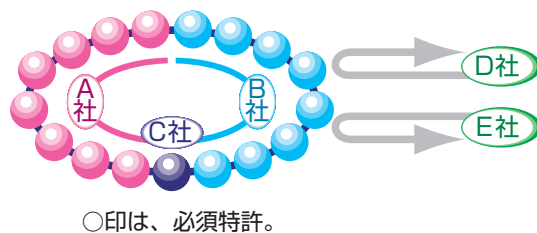
(例) 2. エレクトロケミカル製造の例

他社接近特許		〇〇〇〇社出願特許		自社補強特許	
25シズン H05-28828 2004	28日本化薬 H06- H09-6759	31松下 H09-5759	34日本化薬 H10- H10-	922P 登録32XXXX XXXXXXXXXX	36 961P *〇〇〇〇共通
19松下電工 H04- H05-	20日本電産 H05- H05-959	20村田製 H09-47705	21ニチコン H07-300394	937P H07-XXXX XXXXXXXXXX	71 831C 69 935C 92 922P 28 933C 15 923C
24住友 H05-65348 H06-11805	24住友 H05-20204 H09-22045	24イタカ H09-22045	25日立マク H02-20247	942P 登録35XXXX XXXXXXXXXX	39HT 939D
25東亜化 H05-98125 H05-2375	25川イニコ H09-13429	31村田製 H09-13429	62村田製 H04-24512	944P 登録34XXXX XXXXXXXXXX	0
33田岡化 2005-	34三菱 2005-	34三菱 H6-41320	42三菱 H9-14362	951C H08-XXXX XXXXXXXXXX	70HT 943D 66HT 941D
23三菱電 S9-18991 H04-32008	23ローム S9-18991 H04-32008	25イニコ H10-32670	28多摩電 H07-35402	952P 登録36XXXX XXXXXXXXXX	39HT 939D
26住金 H10-60505	30シャープ S9-18991 H04-32008	33東亜化 2002-9992	34東亜化 2002-9992	953C H08-XXXX XXXXXXXXXX	0
54キヤノン H06-27707	55京セラ 2002-	56ローム 2001-	57キヤノン 2005-	954D H08-XXXX XXXXXXXXXX	0
37三菱 H09-26399	37東水化 2003-	38三菱 H07-18769	39松下電 H03-19414	955C H09-XXXX XXXXXXXXXX	0
24パナソ S61-10244 H10-54910	25京セラ H10-54910	27東芝 S62-213194	30北電電 H09-17689	956C H09-XXXX XXXXXXXXXX	0
28花王 H01-92476	28三興化学 2001-	29東芝シリ H09-53060	29東芝シリ H09-53060	957C H09-XXXX XXXXXXXXXX	0
22北パナ 2000-	22東洋イン S59- 2004-	24ローム 2004-	27ローム 2005-	958P 登録36XXXX XXXXXXXXXX	27XX99
51田中興 S63-189910	51田中興 S63-189912	51田中興 S63-189913	68田中興 H05-271721	959D H09-XXXX XXXXXXXXXX	0
39ミヨタ 2004-	39アルプス S62- W003/0731	41三井化 W003/0731	49日本化 2004-	961P 登録36XXXX XXXXXXXXXX	0

コラム 必須特許ポートフォリオ論

「ある市場に参入するためには、その市場製品において使用される必須特許を保有していることが前提である」という命題に代表される理論を「必須特許ポートフォリオ論」といいます。これは決して難しい概念ではなく、以下のように考えるとよいでしょう。

図中 A 社は B 社から特許による攻撃を受けた場合でも、自社特許を保有しているので、B 社に対して自社特許をカウンターで主張することができます。C 社は一件しか必須特許を保有していませんが、特許権が独占排他権であることから、A 社と同様のことができます。他方、必須特許を保有していない D 社、E 社が市場に参入したとしても、A 社ないし C 社から特許権を行使されれば、市場から撤退せざるを得ません。このように、その市場製品において必ず使用される必須特許を取得することが、ビジネスの安定につながるのであり、市場参入の前提条件となるのです。特許調査をすることによって、①自社が市場参入できるのかどうか、②どういう他社が市場参入してくる可能性があるのかどうか、という二つのがわかります。



Q2

基本技術の活用に向けて行うべきことは何ですか？

Key Word

「特許出願かノウハウ保護かの峻別」

Point

- 自社の基本技術について、特許出願かノウハウ保護かどちらで保護すべきかを峻別しよう。

Answer

1 知的財産で保護するための基礎を学ぼう！

技術的優位性のある基本技術を有している場合には、知的財産としてしっかりと保護することが必要です。保護する方法としては、特許出願をするのか、ノウハウで保護するのかを戦略的な視点から検討する必要があります。

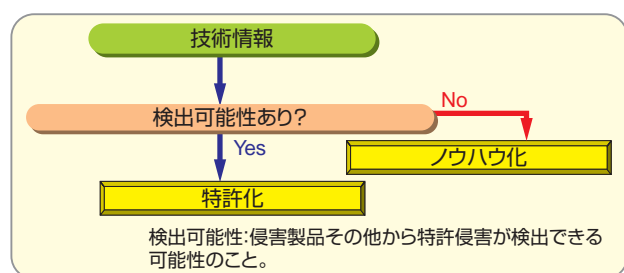
検討にあたっては、まずは、以下の特徴を知っておくことが必要です。

特許	ノウハウ
前提	
<ul style="list-style-type: none"> ○特許を出願し、審査後登録されて権利化。 ○今までにない新しい発明であること（新規性）、容易に思いつく発明ではないこと（進歩性）等が必要。 ○出願すると1年6ヶ月後に公開。 ○出願のみでは審査されず、出願から3年以内に審査請求を行うことが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ○出願手続きは不要。 ○法律上営業秘密として保護されるためには、公然知られていないこと（非公知性）、秘密として管理されていること（秘密管理性）、が事業活動上有用な技術の情報であること（有用性）等が必要。
基本的特徴	
<ul style="list-style-type: none"> ○権利期間は出願から20年（有限）。 ○特許権者に独占的な実施権有（国内のみ有効）。 ○出願や維持費用が発生。 ○出願内容等が公報掲載されるため、全世界に技術が公開。 	<ul style="list-style-type: none"> ○権利期間制限無し。 ○他社も同様の発明をした場合等には、他社も利用したり、他社が出願する可能性有。 ○外部費用は発生しない。 ○秘密管理を徹底すれば、外部流出しない。

2 特許出願かノウハウ保護かの判断ポイントをつかもう！

技術的優位性を維持することが、特許出願によって将来的にも可能なものなのか、それともノウハウ管理によってのみ維持可能なものなのかという点を検討することが必要です。

特許出願をするか、ノウハウ保護に留めるかの判断にはいくつかの要素が絡みますが、最もコアとなる判断要因は、「検出可能性」です。



つまり、模倣製品や侵害製品が出回ったときに、発明が実施されていることがその製品の分析等によって検出可能な場合は特許出願をし、そうでない場合は、ノウハウ保護をするのが基本的な考え方です。後者について、検出可能性がないのに特許出願をすると、ノウハウが特許によって公開されて漏出し、かつ、模倣を検出できないために効果がない、というような事態も生じます。詳しくは以下に述べていくことにします。

①「特許出願」を検討

検出可能性の観点のみならず、特許として保護される可能性があることを特許調査で確認しておくことが重要です。出願しても権利化されないと単に技術が公開されてしまうことになるからです。

特許出願を重視すべき場合としては、独占的な事業の実施により利益を最大にする場合やライセンス契約等により特許から直接的な利益を得るような場合には、特許出願を選択することが基本となります。中小企業の場合には、特許権を取得しておくことで、取引先や顧客の信頼性を高めたり、PRIにも活用されるといった効果もあるようです。

②「ノウハウ保護」を検討

ノウハウの保護は、製造方法やソフトウェア発明の場合によく利用されています。これらの発明は、これを特許化したとしても一般に検出可能性が乏しいことが多いからです。その選択にあたっては、以下のような観点があります。

〈ノウハウ管理を選択する視点〉

- 発明の実施事業（製品の製造や販売、自社内実施など）から発明の内容が漏れない場合。
- 発明の内容からして、競合他社が独自に開発することが著しく困難と判断される場合。
- 特許権を取得したとしても、その発明を他社が侵害していることの発見が困難である場合。
- 発明に関する製品市場が、他社が全く興味を示さないようなニッチ市場である場合。
- 犯罪防止技術などの発明であるために、発明内容

を開示してしまうことによって発明価値を著しく損なう場合。

- 共同研究開発のパートナーや製品納入先との関係で秘密保持契約の対象となっている場合。
- 特許出願をしても進歩性などの特許要件で拒絶されてしまう可能性がある場合。

「戦略的な知的財産管理に向けて [知財戦略事例集] 2007.4 特許庁」

ノウハウについて法的な保護を受けようとする場合には、基本技術に関する設計図・製法・製造ノウハウも対象になりますが、営業秘密管理規程を策定し社内での秘密管理を徹底し、外部への流出を防止する必要があります。

また、他社が出願する場合に備えて、先使用权の確保も考慮する必要があります (Q4参照)。

3 保護方法は2者択一ではないことにも留意しよう!

特許かノウハウの二者択一の判断ではありません。一つの技術について、両者を使い分けることで、技術的優位性を確保することが可能です。例えば、ある素材の技術について、素材の成分や特性については検出可能性があるので特許出願をし、その製造過程で用いる中間材料や製造条件は、検出可能性が乏しいのでノウハウ保護をするなどの事例が考えられます。先進的な中小企業の事例も参考に検討してみましょう。

なお、基本技術を保護しようとするのではなく、「方法」や「物質」ではなく、小発明 (物品の形状・構造・組み合わせに関する考案) の場合は、実用新案として出願することも選択肢の一つとなります (実用新案については、Q36参照)。

事例

**先進的な中小企業では特許出願とす
かノウハウ保護とすかを事前に十分
判断しています。**

- 製品については特許を取得し、製品を作るための工場内の装置や工場内だけの技術についてはノウハウ管理とする対策によって、**模倣品を作らせない取組み**を構築するとともに、分析できないように製品を分解すると部品が壊れてしまうような工夫をしている。
- 研究開発成果を特許出願するか、ノウハウとしてブラックボックス化するかは、その都度検討している。

- **製造方法は一旦公開すると真似されやすく、真似をされてもわからないことが多い**ため、現在は特許出願するかノウハウ秘匿するかを十分に検討して判断している。
- 事業の優位性を確保するため、コア技術は何か、何を特許として出願し、何をノウハウとして秘匿すべきかの運用指針を定め、これまでの「何でも出願」から「顕在技術で優位技術は出願」に改め、無用な技術の流出、特許関連費用の増大防止を図っている。
- 開発した技術は、特許出願によりガードし、競争力のある技術にするよう努めているとともに、施工技術としてのノウハウ部分は残しており、模倣されても品質的には競争できないような技術レベルにすべく心がけている。
- 特許を取得する技術とノウハウで秘匿する技術を効果的に分けており、この戦略は模倣品被害防止に大きな役割を果たしている。**製品の外觀部分に使用する技術は特許**を取得し、外側から見えない、**製品の内部に使われる技術はノウハウ**としてブラックボックス化している。
- 闇雲に出願をするのではなく、他社の侵害の発見が困難なものや秘密にすべきものは秘密として峻別している。研究成果等を対外的に発表する場合は、事前に社内チェックを行い、公開できるものとできないものを区別してきた。さらに、現在、秘密情報の取扱い等を定めた、秘密情報管理規程等の策定を行っている。
- 基本技術は、積極的に特許出願する一方、原材料の配合方法など、特許権では保護し得ないノウハウについては、発明提案時に峻別し、無数の問題解決の結果が集約されている技術でも徹底した秘密管理を実施している。

Q3 基本技術を特許で保護する場合には、何に留意すればよいですか？

Key Word

「特許による保護」

Point

- 特許出願をすると技術内容が公開されることを理解した上で出願しよう。

Answer

1 出願時の留意点を学ぼう！

「基本技術」を知的財産で保護することは、事業戦略上の根幹となりますので、特に慎重な検討が必要です。基本技術を活かした応用技術の研究開発に伴い、新たに開発される周辺技術や関連技術の保護を検討する際の基盤となります。

＜基本技術の特許の出願時の留意点＞

出願すると1年半後には技術が公開されますので、以下の点は十分チェックしましょう。

- 特許とノウハウの利害得失から再確認し、ノウハウとして管理した方がよい技術ではないか。
(Q2 関連。開発される応用技術が特許取得を行う製品主体と想定しているか、ノウハウ管理を重視する製造方法主体と想定しているか。等)
- 出願書類内容を十分確認したか。
(基本技術が請求項に適切に反映され記載漏れなどないか。先行特許等との違いが明瞭となってい

るか。ノウハウとして保護しようとする技術が流出しないようになっているか。等)

- 外国出願の必要性を検討したか。
(国内で特許権を取得した後に外国に出願しようとしても、遅すぎるのが通例ですので、海外展開の必要性も検討しましょう (Q20、Q21 関連)。)

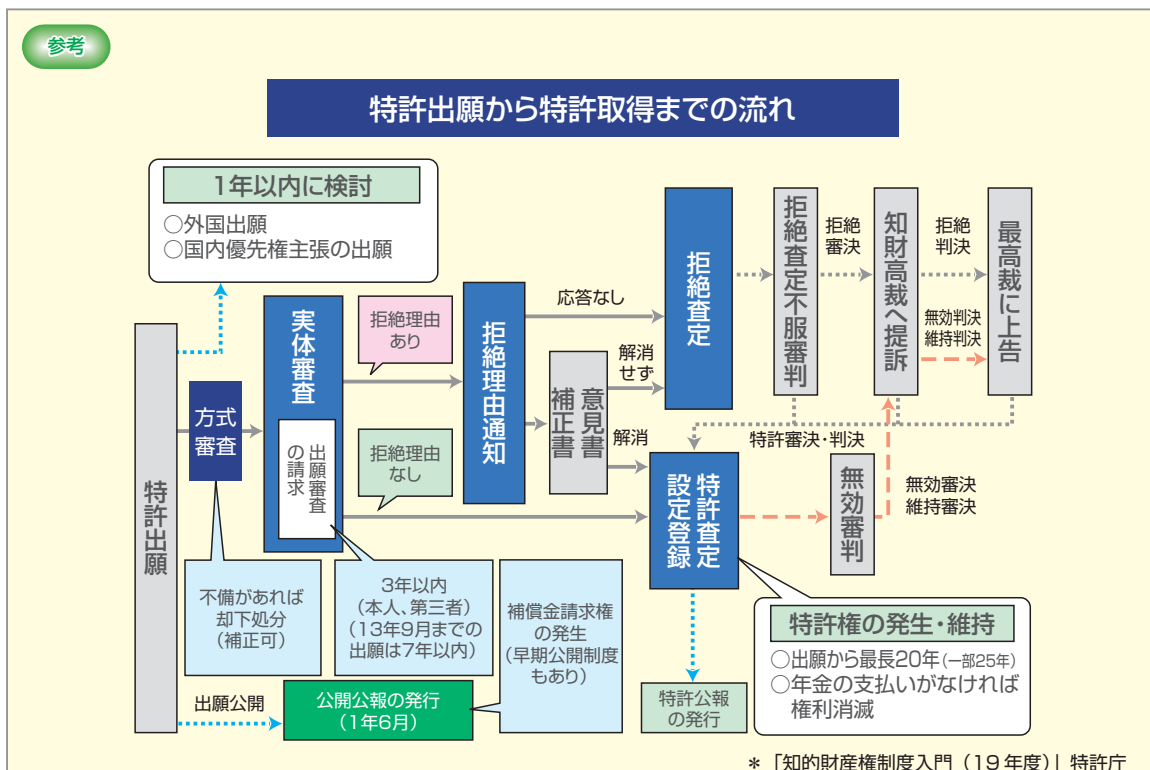
2 出願しよう！〈出願手続き〉

全体の流れは以下の図のとおりです。手続きや費用の詳細は、第3章 (Q 31 ~ 36) も参照してください。

出願の知的財産戦略の経験が少ない場合には外部専門家の活用も検討すべきでしょう。

下図の出願の流れの中でいくつか重要なポイントを挙げます。

- ① 外国出願をする場合には、日本での特許出願から1年以内に行うこと。1年以内であれば、外国においても日本の出願時に特許したものとみなす



制度（優先権制度）を利用することが可能です（外国出願については、Q21、22参照）。

- ② ①のみならず、出願後に、実験データを追加したり、改良発明を追加する場合も1年以内に行うことが効果的です（国内優先権主張制度）。
- ③ 1年6ヶ月後に出願公開がなされます。従って、改良発明はなるべく1年6ヶ月以内に行うと、公開された元の出願によって新規性・進歩性が否定されるリスクが少なくなります。
- ④ 3年以内に実体審査の出願審査請求をしなければなりません。これを行わないと、せっかく出願しても取り下げられたものとみなされてしまいます。復活はできません。
- ⑤ 出願審査請求から平均26月ごろに1次審査結果が出されます。多くの場合「拒絶査定通知」ですが、これは極めて高い割合で出される通知ですので、諦めてはなりません。多くの特許出願は、拒絶理由通知を受けても、最終的に特許権とされています。
- ⑥ さらに、審査の結果拒絶査定になっても、その理由が納得できない場合には、次のステップがあります。すなわち、特許庁の拒絶査定不服審判という制度があります。さらに拒絶査定不服審判の結果にも不満であれば、次には知財高等裁判所による審理を受けることができます。

事例

特許権を事業戦略上の観点から有効に活用している事例

- 他社にない技術であれば特許を取得することにより、他社の市場への参入を制限でき、他社が自社の技術を使いたいということがあれば、ロイヤリティ収入も得ることができると考えて、積極的に特許出願をするように方針転換した。
- 同業他社の特許出願により販売が妨げられ、シェアの低下を招いたこともあるし、自社からの特許出願により他社製品を抑えることができ**シェアを拡大できた**例もある。
- 新しい技術を開発した場合、同社では、それを企業秘密として社内に留めておいたほうがよいか、それとも特許出願して権利を取得した方がよいかという判断を行っているが、後者の場合、**ライバルメーカーに対する抑止効果があるか、侵害行為が見つけやすいか、といった基準で社長自身が出願するかどうかを決めている。**
- 特許を取得していることのメリットは、新規取引先開拓の折、「**取引する商品が特許取得済であると安心して取引できる**」と言われることである。取引先の立場として、商品を販売す

るに当たってその技術がどこに帰属しているのかがはっきりしていると、模倣品としてクレームを受ける要因もなくなるので採用ポイントが高い。また、特許を取得していることで、行政の補助金をスムーズに受けることができる。こうした補助金は研究開発費などに活用している。

- 知財の活用が、経営（業績）に貢献できている。特許取得の結果、大手メーカーとの業務提携の話があがったり、研究開発に強い先進的な企業イメージを持たれるようになった。**知名度アップ、イメージアップが、利益アップにつながり、そしてこの利益が次の新たな研究開発のための研究費となっている。**この「正のスパイラル」が企業戦略の一つとなっている。
- 権利を持つということは一つには事業を守ることですが、大手との関係がこれによって変わりました。大手とビジネスをする際には、必ず一番に特許の有無について聞かれます。特許があるかないかでは、技術の価値の判断が大きく左右されることとなります。大手の興味を惹く、という点で特許は重要です。
- **特許を持つということは、相手が大企業であれ国であれ、対等に話ができるということである。**独自のものを持っていないければ企業としての戦略も作れないし、持って初めて見えてくるものもある。権利化は中小企業には負担が大きいが、やるべきであると考えている。
- 知的財産を重視している理由は2点ある。第1点は、知的財産の出願・取得により**顧客からの信頼感を得るため**である。もう1点は、大手企業との開発競争が激化する市場であるため、**技術開発の成果を早めに「保護」するため**である。
- 社内においても、商品に特許があると、顧客に話を聞いてもらうことができるなど、営業員が知財の有効性を認識し活気付く。
- 知的財産で保護された商品の総売上に占める比率を「**知的財産権武装率**」と呼び、この数値を引き上げるため、①今後、発売する重要な新商品は、出願目標件数以上の知財により囲い込みを行う、②開発担当者は、自己の開発テーマについて、出願目標件数以上の知財出願を行うといった目標を設定し、開発担当者を鼓舞している。また、権利取得後も、知的財産権の実施率にも着目し、権利化した知財の活用促進も図っている。
- 特許を持っているとそれだけで商品の買い手が現れ、新規開発の依頼が来ており、「**特許が優秀な営業マン**」である。

Q4 基本技術をノウハウで保護する場合には、何を留意すればよいですか？

Key Word

「営業秘密」「先使用权」「工場見学」

Point

- 管理体制の整備と社員の意識向上がノウハウ管理には重要です。
- ノウハウで管理する場合には、先使用权の確保も忘れないようにしましょう。
- 工場見学時や取引先への情報開示の際にも技術が流出しないようにしましょう。

Answer

製品の解析から特許侵害が検出できる可能性の乏しい技術等は、特許出願ではなくノウハウ管理で保護することが多いようです。

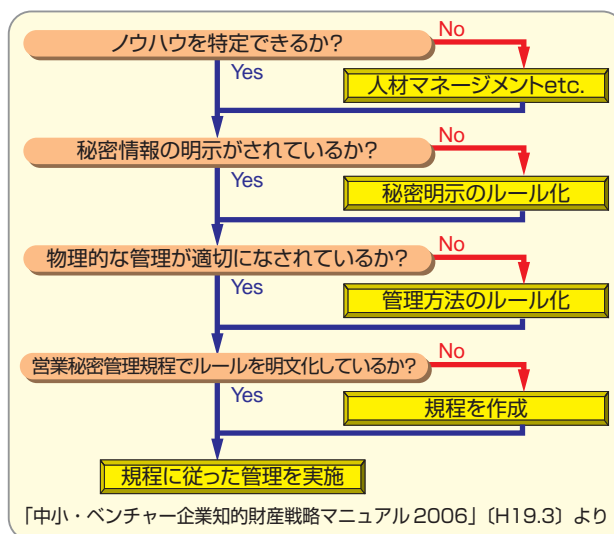
1 ノウハウ管理体制を構築しよう！

ノウハウが漏れないように社内で厳格に管理することが大切ですが、万が一、ノウハウが漏れた場合に適切に対応するためには、裁判所においても「営業秘密」として認められるようなレベルで管理することが必要です。ノウハウとして保護する場合には、その意識を社内で共有し、「他者には開示しない」ことを徹底することが原則です。

なお、裁判で営業秘密としてしっかり管理されていると認められるためには、以下の点に留意しましょう。

- ① アクセスできる人が（社員の中でも）限定され、権限のない人によるアクセスを防ぐような手段がとられていること
 - *例) 管理者の人数が特定されている、施錠されている保管室に保管されている
- ② アクセスした人が、管理の対象となっている情報を秘密と認識し、またアクセス権限のある人がそれを秘密として管理する意識を持ち、責任を果たすような状況になっていること
 - *例) 書類に「秘」の印の押印がある。就業規則における秘密保持義務についての明確な規定がある
- ③ 上記の①・②が機能するように組織として何らかの仕組みを持っていること
 - *例) 情報を扱う際には上位の者の判断を求めるシステムがある
 - 詳細は、営業秘密管理に関する指針やパンフレット参照
http://www.jpo.go.jp/shiryous/s_sonota/senshiyouken.htm

参考① ノウハウ管理の業務フロー



参考② 判例から抽出される営業秘密管理のあり方

① 情報の管理

(A)アクセス権限者・対象となる営業秘密の特定

- (B)特定された営業秘密について所定レベルの管理状態
- アクセス権限者が設定されているか
データ更新担当者、一定役職以上に限定
 - 情報自体にアクセス・セキュリティがかけられているか
電子情報：ID/パスワード、サーバーセキュリティ
物：施錠が前提、錠の管理

② 情報管理者の管理

- 契約・規則による管理
従業員規則で守秘義務、秘密管理ポリシーの策定
- 従業員教育による意識の向上(定期研修など)
- 情報管理のための組織作り
(セキュリティ委員会の設置など)

2 先使用权を確保しておこう！

ノウハウとして保護していた技術を、他社が特許として取得する可能性もあります。そうすると自社で使用できないこととなりますので、このような場合に備えて他社の出願前からその技術を実施もしくはその準備をしていたことを証明できる証拠（先使用权の確保）も検討しておく必要があります。

先使用権の存在を立証できれば、他社がたとえ特許取得しても継続して自社で使用することが可能となります。

先使用権の確保の仕方の例→先使用権制度ガイドライン (H18.6 特許庁) 参照
http://www.jpo.go.jp/shiryuu/s_sonota/senshiyouken.htm

事例

先使用権の確保に努めている事例

先進的な企業では、公証人を利用して戦略的に先使用権を確保している例が多いようです。

- 技術を秘密として管理する場合、先使用権の主張が可能なように、その技術の存在証明として、公証人役場を定期的に利用している。
- ノウハウとして秘匿すべき技術については公証制度を利用して確定日付を取得し、先使用権を確保している。
- 警告状が送られてきたり、訴訟に巻き込まれた場合に備えて先使用権の確保に努めている。具体的には、出願後すぐに取下げるとともに、公証人を利用する等している。
- 中小企業が事業優位性を保つには、特許出願のみならず、ノウハウとして保護していくことが鍵であり、ノウハウの塊でもある製造設備の内製化を進めるとともに、先使用権の確保については、研究者に対しラボノートの作成を義務付けしたり、公証制度を活用したりしている。
- 製品を分解しても外部から解析できない発明は、従来から積極的にノウハウとして秘密管理するとともに、先使用権の確保のため、公証制度のより積極的な活用、主要研究開発者に対するラボノート使用の義務付け等、ノウハウの秘密管理体制をより強化している。
- 熟練技術についてはノウハウとしてブラックボックス化し、業界での優位性を確保している。ラボノートの作成・管理の徹底、さらに、基本的にライセンスアウトは行わずに、先使用権の確保しつつ技術の漏洩を回避している。

コラム 先使用権を利用する際の留意点

先使用権制度には、以下のような留意点もあります。この点を理解した上で、最終的には特許出願するか、ノウハウ保護をするかを決める必要があります。

○(戦略的に保護しないと)立証が容易ではない。

先使用権の立証は、先使用の事実から平均して8-10年後になされることが多いようです。先使用権を立証する、という戦略を立てることなく、意識して文書保管をしていなかったために、いざというときに役に立たなかったという事例も多く存在します。

○日本国内のみにしか通用しない。

外国にも先使用権制度、もしくは、これに類似する制度を採用する国は存在します。しかし、多くは自国内での使用事実のみを対象としており(日本の先使用権制度も同様です。)、国際的な保護という観点からは弱点があるのではないかと指摘もあります。

3 いろいろな場面に応じた留意点をはっきりさせておこう!

主な留意点は以下のとおりです。この他にも、退職者(現場技術者)からの技術情報流出を危惧して再雇用制度を活用する等様々な場面でノウハウ流出防止対策を行っている例もあります。

(1) 工場見学时

製造工程に関するノウハウの場合には、工場見学时に漏れないようにすることも大切です。以下のような方法をとっている企業もあります。

<工場見学時の対策>

- 工場内へのカメラやカメラ付き携帯電話の持ち込み等を禁止する。
- 見学を受け入れる特定の製造設備やラインだけを見せるようにし、他の部分は覆いをかける等して見えないようにする。
- 見学を受け入れる特定の製造設備やラインに、後ろから強力なライトを当て、その後ろにある他の部分がよく見えないようにする。
- 工場見学中にメモをとることを禁止する。
- 工場見学用のラインを設置し、そこしか工場見学を受け入れない。
- 国内外を問わず、いっさいの工場見学は受け入れない。

「知的財産、企業秘密保持への指針(改訂版)」【経済産業省 2006.11】

事例

工場への部外者の立入りを禁じている事例

設計・製造ノウハウを守るために、数十年間、設計や製造現場への部外者の立ち入りを禁止している。また、補助金を活用して開発する場合にも、製造方法にかかわる重要な部分には触れないように配慮しながら申請や報告を行っている。

(2) 取引先との商談時

取引先との関係で商談を進める場合には、やむを得ずノウハウを開示せざるを得ないことがあります。そのような場合に備えて、ノウハウを2段階に分類(①絶対に開示すべきでないもの、②特定の相手には開示する可能性のあるもの)しておくことが重要です。

絶対に開示すべきでないノウハウを開示しないことは当然ですが、そこまでのレベルでないノウハウについては、商談開始の最初に「秘密保持契約」を結ぶことが大切です。

秘密保持契約の文例「知的財産、企業秘密保持への指針(改訂版)」
 【経済産業省 2006.11】
http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/downloadfiles/Business_environment_prom_div/himitsu-sanko.pdf

事例

契約書でノウハウ流出を考慮している事例

化学反応プロセス等はノウハウとして秘匿しており、販売契約書等でもノウハウの流出に注意している。

2 「応用製品」を開発する

基本技術の保護ができたならば、次に、これをベースに応用製品を開発していくことが大切です。基本技術のみではなかなか収入が得られないからです。そこで、基本技術を適用した応用製品を市場に出していくことにより、収入を上げるというのが通常の企業の考え方になります。

その際には、自社技術のみで独自に研究開発を進める場合、共同研究により研究開発を進める場合、他社の技術を活用して研究開発を進める場合が想定されますが、いずれの場合においても知的財産との関係が発生します。

Q5 ニッチな市場を指向して研究開発を実施するにあたって注意すべきことは何ですか？

Key Word

「研究開発前の特許調査」「発明の発掘」

Point

- 研究開発前から知的財産の視点を考慮しましょう。
- 研究開発の成果を発明提案書等で広く吸い上げ、権利化につなげましょう。

Answer

研究開発は、日頃から、顧客ニーズや技術課題について、情報収集を行うことで方向性を模索することが必要ですが、研究開発前から知的財産を意識することも重要です。大企業では知的財産部門が研究開発テーマや研究開発方針の決定等に主体的に関与している例も少なくありません。これは、以下の2つの場面での関連が生じることも理由としてあげられます。

1 研究開発投資前に特許調査をしてみよう！

重複研究防止や重点的に注力すべき分野が、研究開発投資前の特許調査から導き出されることがあります。

研究開発費に十分な余裕のない中小企業においては、研究開発前の特許調査（Q1）は特に重要です。他社が既に出願しており研究が進んでいる分野にいくら投資しても、他社がすぐに市場参入したり他社から特許侵害訴訟などを受けることになりやすいため、結果としては無駄な投資となることが多いのです。また、特許調査から、他社の研究開発が及んでいないニッチな分野がどこにあるのかを発見できることもあります。このようなニッチな分野について、特許を取得してしまえば、その分野において市場を独占することも夢ではありません。少なくとも、その市場に参入する限られた数社のうちの一家になることができるでしょう。

このため、特許調査を行った上で、研究開発の方向性を検討していただくことが必要です。

コラム

特許調査のために特許情報活用支援アドバイザーを活用してみよう！

中小企業を中心に特許情報検索の指導等を行っています。出張相談・指導もできます。一度活用してみてください。

※近隣のアドバイザーを探す→
<http://www.ryutu.inpit.go.jp/ptpadv/index.html>

2 研究開発の結果生まれた新たな発明を知的財産として保護してみよう！

知財経営においては、研究開発の成果として生まれた発明を知財化することが大切です。これを行わないと、いつまでも参入障壁を築くことができず、マーケットシェアや利益率を向上させることはできないのです。

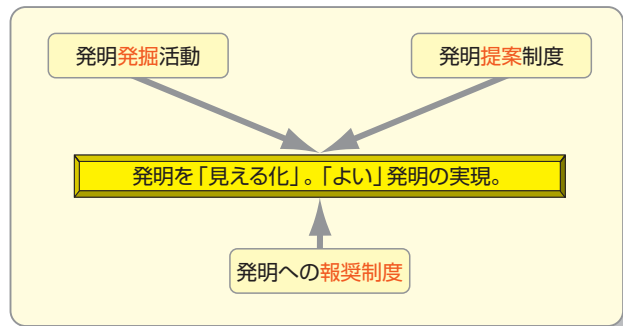
これを行うための第1のステップとして、研究開発が進みだしたら、その結果生まれた発明をいかに特定するかが大切です（この作業を「発明の発掘」といいます。）。発明者が発明を認識できていなかったり、発明のアイデアを提案する方法がなかったりすることで、発明が埋もれてしまうことがあります。このため、大企業の知的財産担当者は、組織的な発明発掘活動を行っています。

中小企業においても、発明のアイデアを記載したメモ（「発明提案書」）を発明者に提出させ、社内の検討会で発明内容を明確化したり発展させたりする等の取組を行っています。その結果、特許出願やノウハウ保護に結びつけている例もあります。得られた研究開発の成果の、①技術課題、

②解決手段、③解決策による作用・効果、のいずれかが新しいかどうか、特許を出願するか否かの判断材料の一つとなります。

また、研究開発者の意欲を高めることもよい発明の実現につながります。

研究開発意欲を高めるための報奨金制度は → Q30



事例

知的財産部門と研究開発部門の連携を強化し発明発掘している事例

- 外部の技術顧問を活用しながら社内でも月1回開催するアイデア検討会で、発明のランク付けや出願・審査請求の適否を検討し、自社にとって必要な権利とは何かを常に見極めることができる体制をとっている。
- 特許出願に至る流れとしては、研究開発部門が特許届出書に発明・考案内容を記入し、特許出願担当部署である企画部に提出する。特許が取得出来そうな場合は、企画部が開催する発明審査会の審査・了解を得て出願となる。
- 各事業部からアイデアが提案され、知財担当へと申請があるが、似ている先行技術が見つかった場合には、提案されたアイデアとはどう異なっているのかの違いを発明者に確かめるなど、常に密接な関係を作っている。同時に、開発進行状況も把握するようにし、また、発明者同士の横の繋がりも設けている。
- 「一商品一特許」を基本姿勢として、顧客のニーズを元にアイデアを創出し、開発担当者が更に研究開発を進め、特許担当者との連携により特許権の取得に繋げている。
- 知的財産担当の専従研究員を研究部に配置している。担当者は、知的財産権の出願権利化や管理等を行うとともに、研究員の研究内容を調査し、特許性があると判断した場合には権利化の提案をする。
- 発明の発掘は、日頃の研究者と知財部員との連携で行っている一方で、知財部員が各種技術報告会に参加し、知財面のアドバイスをを行うとともに発明の掘り起こしを行っている。

事例

組織的な発明発掘活動等を積極的に実施している事例

- 社内では、イントラネットの整備が進んでおり、社員が発明を思いつくとその発明を気軽にパソコンで提案することができる。提案を行えばすぐにパソコン上で閲覧され、コメントが入力される。最終的には社長がチェックし採択されれば、月に1度行われる審査会にかけられる。
- 社長直轄の知財グループ(開発本部長、知財担当部長、知財マネージャー、知財事務担当で構成)は、知財顧問とともに、毎月1回、「知的財産発掘・創成定例会」を開催して、社内の技術者から出願すべき案件がないか聞き取りを行っている。こうして発掘した案件は、毎月1回開催される「知的財産出願定例会」に諮られ、知財グループ、知財顧問、社内技術者に外部の弁理士も交え、どのような形で出願するかを吟味することになる。
- 「発明考案促進審査委員会」(技術関係の部課長約10名で構成。委員長は研究開発担当常務。)を社内に設置しており、出願の要否決定を行っている。2ヶ月に1回程度、会合を開催し、社員から提出された発明案件について、事務局が他社の技術等を調査し、ある程度の判断も付した上で審議している。
- 毎週金曜日に開発会議が開催される。これは技術や設計の担当者が集まり、顧客からのニーズを報告し、これに対する技術的な解決策やその技術開発成果の出願の可否を検討するものである。日ごろの顧客との付き合いの中で「こんな問題があった」といった身近なヒントを技術開発につなげており、現在の主力製品もこのような取り組みから生まれた。
- 「知的財産権に関する取扱規程」を定め、従業員に会社の業務に関連した発明等の創作を奨励し、知的財産の保護強化と技術力の向上及び蓄積を図っている。具体的には、職務発明に対しての褒賞金制度の確立と、日常業務の改善提案を募る「創意工夫審査委員会」の設置を行った。

Q6

自社のみでの研究開発は難しいので、**他社と共同研究を行うこと**にしました。契約上どのような点に留意すればよいでしょうか？

Key Word

「共同研究開発」「共同出願」

Point

- 共同研究開発のメリット・デメリットを十分理解しておこう。
- 共同研究開発を行う前に、きちんと契約を結んでおきましょう。

Answer

1 共同研究開発をすべきかどうかを判断する際の留意点を知ろう！

(1) 一般的に留意すべきことは何か

応用製品の開発を成功させるために、研究開発のパートナーをみつけて研究開発を行うことも戦略の一つです。自社の保有技術のみでは、開発を完成させることが困難な場合や資金的な余裕がない場合には、有効な戦略の一つです。

材料メーカーやユーザーといった垂直型の共同研究開発を有効に活用しているケースも少なくないようです。

事例

顧客との共同出願で生産と販売のすみわけを実現し市場確保している事例

国内外ではほぼ10%の市場占有率を有する製品は、顧客の要請に基づき、共同開発したもので、顧客との共同出願を行い、同社が生産、顧客が販売するといったすみわけが実現している。特許を顧客と共同出願していることは、同社にとって、同社が生産し、顧客が販売するといった関係を強固にするものである。また、大手メーカーも同様の製品を製造できる技術力はあるが、特許を取得することによって競合他社の参入を抑制している。

事例

大手ユーザー企業との共同出願を行っている事例

取得している特許のほとんどが大手ユーザー企業のニーズを聞いて共同開発・共同出願したものであり、共同開発成果が商品化される際はユーザー企業に対して独占的に販売する契約を結んでいる。

事例

川上メーカーとの材料開発を市場化に活かしている事例

X製品分野でトップシェアを有しているのは、その技術が特許で守られているからだけではない。材料として素材メーカーと共同開発した特殊な素材を用いているため、X製品は耐久性に優れており、他社には容易にまねのできないものとなっていた。

共同開発先の素材メーカーとは、この特殊素材を他社に販売しない旨の契約を結んでおり、リスク管理も徹底している。このような素材メーカーとの連携による素材ノウハウこそが市場の侵食を防ぐ強みとなっている。

しかしながら、共同研究開発には、相手方とのトラブルが生じる等リスクもあります。実際に下記のような事例もあるようです。

失敗事例

しまった・・・!と思った時はもう遅い

- 共同研究で生まれた製品に対する権利配分を、あらかじめ決めておかなかったため、開発終了後にいざ製造・販売しようとした時にトラブルとなった。
- 共同研究開発の最中は開発費用を自社で負担するかわりに、開発された製品の製造段階で開発費用を回収できるよう、製造単価に上乗せすることを口頭で取り決めていたが、製造段階に入ったところで相手企業の担当者が代わり、とても開発費用を回収できないような低い金額での製造を余儀なくされてしまった。
- 大企業と新製品の共同開発の交渉を行っていたが、契約には至らず交渉が成立しなかった。ところがこちらサイドの情報が利用され、先方から当該製品に関する出願が行われた。

(2) 知的財産保護との関係における留意点を知ろう！

共同研究開発は、知的財産保護との関係でも、メリット・デメリットがあります。以下、共同研究開発によって取得した知財を共同出願した場合のメリット・デメリットを挙げます。

この場合のメリットとしては、出願費用負担を軽減することができること、侵害対策を協力して行うことができることが挙げられます。

他方、デメリットとしては、特許を権利化できても、自由に活用できないことにあります。この点は、特許法第73条によって以下のように定められています。

- ・自ら製品を製造する場合には（契約で別段定めない限り、）自由にできます。
- ・「第三者にライセンスする場合」、「自分の持ち分を譲渡したり質権を設定する場合」には、（契約で別段定めない限り）共同出願人の同意が必要となります。

従って、第三者へのライセンス事業を前提とするハブレス企業との共同出願のような場合、ニッチな市場での参入障壁を高めたり、応用製品の製造を他社に行わせる場合には問題が生じる可能性もありますし、特許担保などの手法による資金調達も自由にできないという結論になります。これを回避するために、予め、共同研究開発の開始時に別段の取り決めをしておくことが勧められます。

事例

自社より大きな企業との共同出願を避ける事例

社長の方針により特許の共同出願は行わない。過去には、共同出願したことがあったのだが途中で権利放棄した。その理由としては、当社より大きな企業との共同出願の場合には、持ち分が五分五分であっても、販売ルートや製品の量産体制で負けてしまい、市場では五分五分の関係になることができない。それにもかかわらず維持経費は持ち分に応じて負担しなければならない。こうした経験から特許の共同出願は一切行わないことにしている。

失敗事例

共有特許としたことで失敗した事例

- 共同研究開発の成果を共有特許としていたところ、相手方企業が、中国の子会社で安価に生産させ、国内で輸入販売したため、自社生産分が確保できなくなった。

2 共同研究開発を行うことに決めたら、きちんと契約を結びましょう！

研究開発開始時点で、共同研究開発における相互の役割分担、研究費用や特許の費用分担、特許出願や機密情報の取り扱い等を明文化した契約を締結しておくことが事後トラブル防止のために重要です。また、共同研究開発の開始前に自社が既に有している技術はこれをあらかじめ特定し、共同研究開発の成果と分類しておくことも必要です。これをしないと、共同開発の成果とみなされてしまい、自社技術が流出する危険性があります。

いずれにせよ、共同研究開発契約書では、特許に関する事項を含め次の事項を定めておくことが望まれます。

- ◎共同研究のために提供する自社の特許やノウハウの取り扱い
- ◎提供する情報等と守秘義務等
- ◎研究の役割分担・費用分担、中止の場合の取り扱い
- ◎研究開発期間（特に終期）の設定
- ◎成果物の帰属（開発終了後も含む。）
- ◎知的財産の出願等の取り扱い
- ◎特許権の実施（第三者への実施許諾）
- ◎共同研究終了後の利用特許等の取り扱い
- ◎共同研究相手のリストラ・倒産等への対処

「特許・ノウハウに関する共同研究開発契約の手引き」
（関東経済産業局 2003.4）

★共同研究開発する際の契約書の例は？

「知的財産、企業秘密保持への指針（改訂版）」

〔経済産業省 2006.11〕

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/downloadfiles/Business_environment_prom_div/himitsu-sanko.pdf

事例

覚書を締結しトラブルを未然防止している事例

大企業と共同出願を行う場合には、権利の帰属の取り扱いについて覚書を締結している。具体的には、持分の比率、使用料を得る場合の利益配分、共有持ち分の無償行使等を定めている。このようにして大企業とのビジネス上のトラブルを未然に防いでいる。

Q7 大学と共同研究を行う場合には、どのような点に留意すればよいですか？

Key Word

「論文発表と特許」「不実施補償」

Point

- 大学との共同研究も主要な戦略の一つです。
- 大学ならではの留意事項（論文発表、不実施補償）にも留意しましょう。

Answer

1 大学との共同研究開発が有効か検討してみよう！

大学等の技術を活用して、事業展開しようとする先進的な中小企業も少なくありません。中小企業と大学との共同研究は、地域への貢献という視点から期待されている面もあります。大学との共同研究を行おうとする場合には、産学共同連携の相談窓口にご相談してみましよう。

※産学官連携支援に従事している方等を検索するサイト
<http://sgk.jst.go.jp/>

事例

産学共同研究に取り組んでいる中小企業の例

- A 地域では、A 大学を中心とした A 地域産学連携グループを組織し、異業種交流を進めており、産学連携研究成果の特許出願も多数ある。
- 日々学会から情報入手を行い、また大学や研究機関との連携・共同研究をするなど、新製品の研究開発に力を注いでいる。
- 新しい技術を一から開発していると時間がかかるため、大学との連携を積極的に行い、知財を創出している。同社が取得並びに出願中の特許数十件のうち約半数は、こうした大学と共同開発したもの。大学で完成した基礎研究を活用し、事業化は同社で行うというシナリオである。
- コア技術に関しては自社開発が原則であるが、周辺技術に関しては大学や試験研究機関と共同して研究開発を進め、研究開発の迅速化と効率化を図っている。

しかしながら、他社との共同研究開発と同様に失敗してしまった事例もあります。

失敗事例

- 大学の教員に新製品開発における技術的な相談をしたところ、後日、その教員のところに相談に来たライバル企業に新製品開発の構想を話されてしまった。
- 大学の教員と共同研究したところ、特許出願前に論文発表されてしまった。

2 大学との共同研究に特徴的な留意点を知ろう！

他社との共同研究開発 (Q6) での留意すべきことに加え、特に以下の点に注意する必要があります。

- (1) 秘密保持契約や共同研究開発契約は、教員とではなく大学と結ぶこと
 - 大学にはライバル企業が相談にくることもあります。このため相談の段階から秘密保持契約を取り交わすことも検討しましょう。
 - 共同研究に参加する者を特定し、秘密保持義務が全ての者にかかるようにすることも重要です。
 - 契約規定は、各大学で雛形を決めている場合があります。事前に十分確認しましょう。
- (2) 共同研究について学会で論文発表する場合には、早い段階での連絡を確保すること
 - 特許出願をしようとする発明について、その前に学会での発表がなされると出願時点での新しい技術と認められず権利化できない場合がほとんどです。

事例

論文発表の時期についても契約で担保している例

大学との共同研究を行う場合の懸念事項として成果物を勝手に論文発表するケースが挙げられる。したがって、共同研究を行う前の契約において、論文発表を行う場合の事前の協議、出願手続き完了時の論文発表等を定める。さらに、アイデアの帰属を明確にするために、**共同研究の打ち合わせでは必ず「議事録」をとるように**している。また、**打ち合わせ資料に「出願準備中」と明記して**、相手の注意を促している。

(3) 不実施補償の取り決めにも留意すること

大学は、事業者と異なり共同研究の成果である技術・ノウハウを自ら商品化し収益をあげることがはしないため、大学からその代償（「不実施補償」）を求められることがあります。

※不実施補償とは？

企業間の共同研究の場合には、双方が自由にその特許を実施し利益を得ることができます。しかし、大学と企業との共同研究の場合には、大学は自ら特許を実施して販売することはないため、企業が利益を独占することとなります。このような共同研究当事者間の不公平さを是正するために、企業が大学に対して対価を支払うというのが不実施補償です。

ニッチ市場を獲得するため等に自社でのみ独占生産したい場合等には、独占生産する代償として、企業が不実施補償を支払うとともに特許費用も全額負担するケースや、企業が大学の権利の持ち分を買い取ったりしているケースもあるようです。

★**其他不実施補償を求められた場合の各種対応策は**

「知的財産、企業秘密保持への指針（改訂版）」

【経済産業省 2006.11】 p16

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/downloadfiles/Business_environment_prom_div/himitsu-sanko.pdf

事例

不実施補償を求められた事例

新製品の開発は、大学の研究開発設備が充実し製品の評価ができること等から大学との共同研究を行うことが多く、共同研究で生まれた発明は共同出願している。ただし、共同研究に当たり研究費の一部支出や特許取得後の不実施補償を求められる。



Q8 他社や大学の特許を活用すると新分野の応用製品開発ができるかもしれないのですが、どのように情報収集すればよいでしょうか。

Key Word

「特許を購入」「ライセンスを受ける（ライセンシー）」「特許流通アドバイザー」「特許流通データベース」

Point

- 公的機関の支援も活用して他者の特許のライセンスや譲渡を受けることも検討してみましょう。
- ライセンス契約内容を十分検討しましょう。

Answer

1 他社や大学の技術（特許）を活用するための基本を知ろう！

全ての技術課題を自社の研究開発のみで解決することは困難な場合もあります。このような場合には、他社や大学からライセンス・譲渡を受けることを検討してみるのも一案です。他社や大学の技術で自社技術を補完して、研究開発のための時間と費用の削減が可能です。

一般にライセンスを受けるかどうかは、①自社によって研究開発を完成させられないリスク及び自社技術の完成時期・開発コストと、②第三者から完成した技術を導入する場合の時期・ライセンスコストとを天秤にかけて判断するといわれています。

事例

ライセンスを受けたことをきっかけに、新しい市場の応用製品の開発へとつながった事例

元々は機械加工や溶接の下請け企業だったが、アイデア商品を開発する開発型企業を目指していた。数年前にたまたま立ち寄った特許流通アドバイザーの机上にあった試作品が、新たな商品開発のきっかけになった。大学から「フィルム」という素材加工の特許実施権のライセンスを受け、そこから新たな「泡」という別の基本特許が生まれ、新しい市場の応用製品の開発につながっていった。

事例

自ら特許を出願するとともに、外部特許の導入をアグレッシブに進めて新事業創造にいかしている事例

起業後毎年2、3件の特許を出し続けている。その後、新事業への進出を模索し始めた。この頃から、同社の事業戦略で大きな役割を果たすのが、外部からの特許、技術の導入である。これまで100案件以上の導入を検討してきた。技術導入により、先端的な医療施設材を扱う企業へと進んだ。

このような経験を基に、「これまでたくさんの企業や大学から特許や技術で協力を得ているが、事業化できる確率は100あれば2つか3つ。1度の導入で成功しようなどと考えることは現実的ではない。何度もトライすることだ。」という。

事例

自動車メーカーから特許実施権を取得している事例

ある時社員が顧客から得た資料の中に、プレス機械に備わるスプライン軸の不都合を、同軸をとりはずすことなく補修するという技術内容が記載されていた。検索の結果大手自動車メーカーが保有する特許技術だということがわかり、特許流通アドバイザーに相談を持ち込み、ライセンスを受けることができた。プレス機械の補修・メンテナンスは、特許とは無縁の業種だと思っていたが、画期的な技術を活用して大手メーカーから補修の受注に成功した。

ライセンスを受けた場合には、留意すべき点があります。事業の際に使用料を支払う必要がありますし、ライセンスを受けた改良技術の取り扱いに制約を受ける場合もあります。

2 利用できる他社の技術（開放されている技術）をみつけてみよう！

ライセンスや譲渡を受けやすい特許としては、「自ら事業を行わない大学が保有している特許」、「積極的に特許の活用を目指して特許流通データベースや特許流通フェア等に参加しているような特許」が第1に挙げられます。

また、特許の購入やライセンスを受けるに際しては、特許流通アドバイザーに相談したり、特許流通データベースを含む特許流通促進事業の活用も有効です。

詳細→(独)工業所有権情報・研修館
<http://www.ryutu.inpit.go.jp/index.html>
 本事業では累計1万件以上の成約実績があります。

コラム

中小企業のライセンス取得や特許の購入の交渉は？

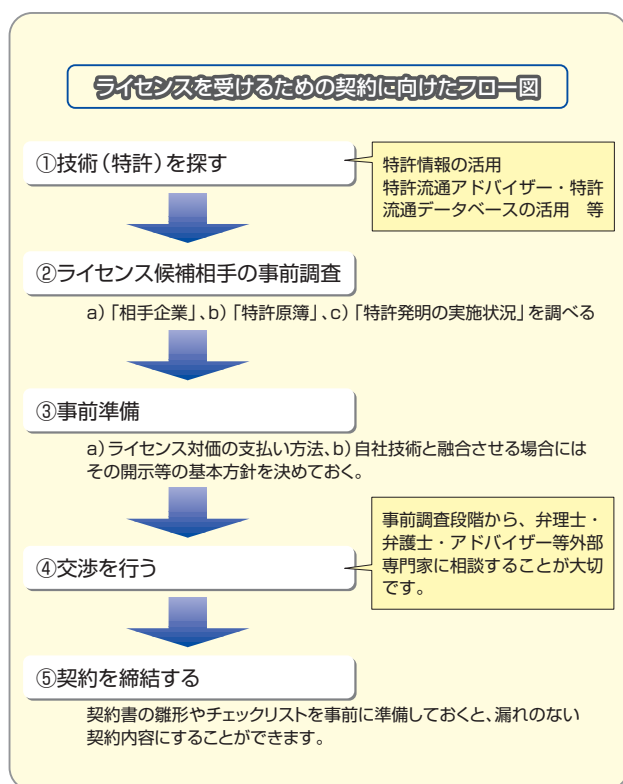
ライセンス取得の場合には、「ライセンス先との直接交渉（54%）」、「自治体や国などの社外のアドバイザーやコーディネーターを介した交渉（29%）」となっています。特許の購入の場合には、両者（「直接交渉」、「アドバイザー等の介在」）に加えて「大学や公設試等の承認TLOを介した交渉」が各33%を占めています。

「特許流通市場の育成状況に関する調査研究報告書」
 (H19.6 (株)野村総合研究所)から

3 ライセンス契約を実施するプロセスを知ろう！

購入したい技術（特許）をみつけたら、右記のようなプロセスとなります。

特に知的財産の視点からみると、「ライセンス料の支払い方法」や「実施権の形態」が議論となります。



ライセンス料については、「実施料方式（販売額の〇%等と規定された方式）」が最も多く活用されているようです。「一時金（契約時に一括で支払う方式）+実施料」といった形態も少なくないようです。

また、実施権の形態は、自社のみが独占して使用できる「専用実施権」と他社にもライセンスされる可能性のある「通常実施権」とがあります。ライセンス料にも大きな影響を及ぼす要因です（両者の違いはQ13）。

いずれにせよ、交渉相手との調整次第です。せっかく商品化しても利益がでないようなことにならないよう、事前に分析しておく必要があります。

Q9 応用技術の権利化・ノウハウ保護の検討はどうしたらよいですか？

Key Word

「特許マップ」

Point

- 基本技術と同様ですが、最終製品に近い技術があることにも留意しましょう。

Answer

1 基本技術との関係も含めて特許マップを作成しよう！

応用技術についても、特許を出願するかノウハウとして保護するかの判断方法は同じです（Q2 参照）。

基本技術の特許との関係も含めて特許マップを作成することが有益な場合もあります。

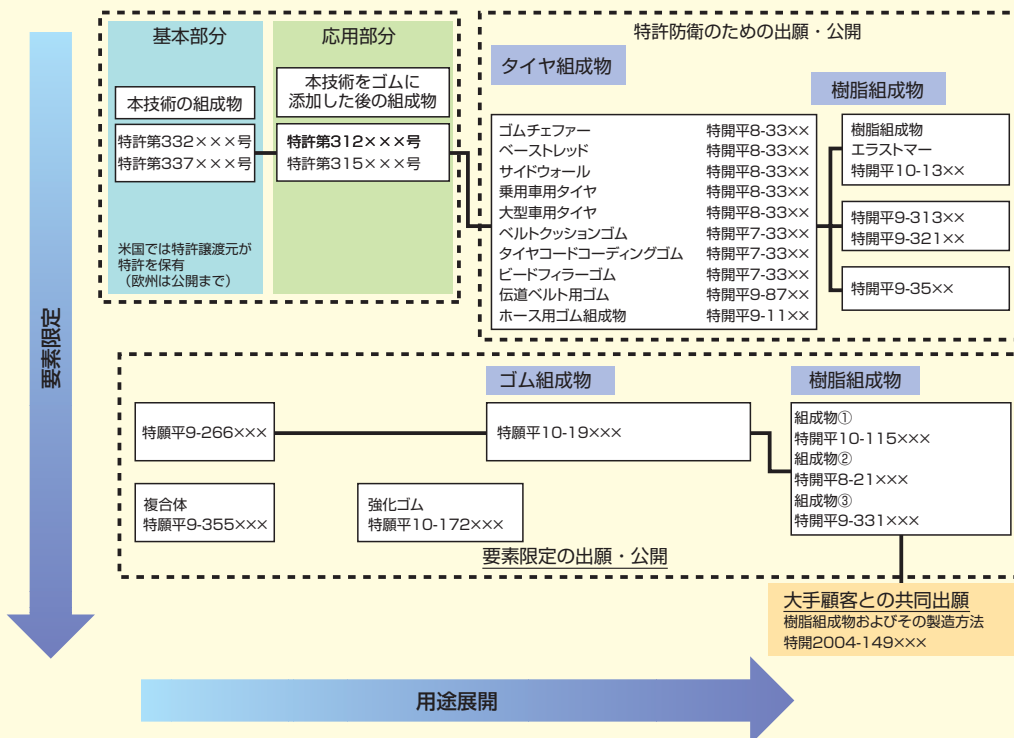
製品分析技術の発展により、ノウハウでの保護が困難なケースも増えることも考慮に入れて検討する必要があるでしょう。このため、製品は特許で保護している例は少なくないようです。

事例

コア技術や製造方法はノウハウで、製品は特許で保護している事例

- 取得している特許は主に A 製品に関する特許であって、A 業界では製品製造のコア技術となる樹脂や顔料、添加物の配合比などの他社が分析できない製造技術に関してはノウハウとして秘匿するのが通例である。これらのノウハウは同社のホスト PC の中に電子データとして管理されているほか、数十年前の紙媒体での設計データもマイクロフィルム化されて管理されており、必要であれば社員が過去の試験データをすぐに閲覧できる仕組みを構築・維持している。
- 特許とノウハウについては、製品に関わる有形のものを特許として出願し、ものづくりにおける無形の製造技術や、実験や試験のための技術などはノウハウとして保護するというように識別し、戦略的な知財保護に努めている。

事例 基本技術と応用部分を含めた特許マップの例



③ 「試作・サンプル」をつくる

応用技術を活用して試作品やサンプルをつくり、事業化の準備を始めます。技術が社外に出て行く場面でも、知的財産上の配慮が重要になります。

Q10 特許権を活用した製品につき、自社で製造すべきか、ライセンスを行うべきか悩んでいます。判断のポイントはなんでしょうか？

Key Word

「独占戦略かライセンス戦略か」

Point

- 中長期的な視点から利益の最大化を目指しましょう。
- 自社の生産能力・販売能力・他社の技術（特許）も判断材料としましょう。

Answer

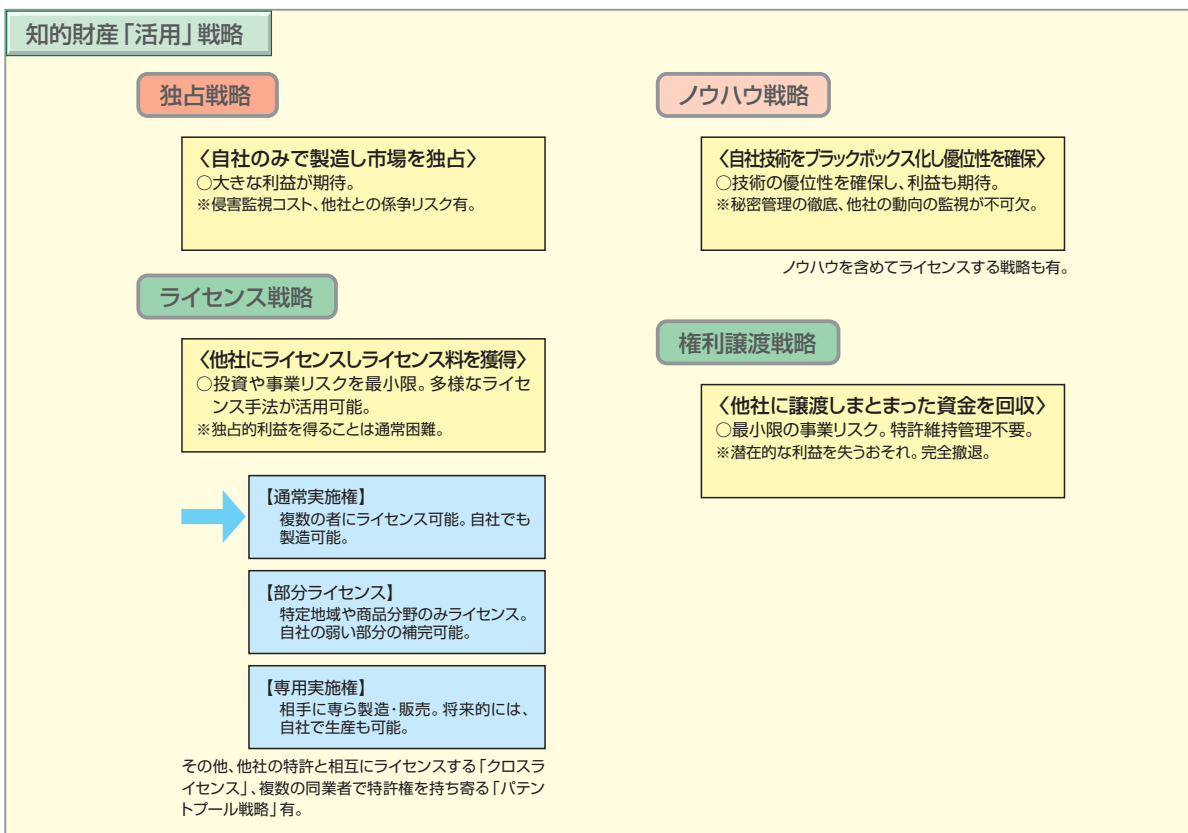
1 知的財産の「活用」戦略の種類を知ろう！

他社に製品を一切作らせず独占的利益を目指す「独占戦略」をとるか、他社に特許権をライセンスしライセンス料で利益を確保する「ライセンス戦略」をとるかは、事業化資金や製造設備に制約のある中小企業にとっては悩みの種となります。ライセンス戦略には、地域を限定したライセンスや特定の商品のみをライセンスするような「部分ライセンス戦略」も検討課題となります。

2 中期的に利益を得るための判断をしよう！

ニッチトップ企業を目指す場合には、基本的には独占戦略を前提に検討することとなりますが、戦略の方針を判断する際に考慮すべき事項としては以下のような点があげられます。短期的な視点にとらわれず中期的な視点から利益を得られる方法を選択する必要があります。

- ①（市場規模と）自社の「生産」能力
大きな市場規模となる可能性を秘めている場合



には、自社の生産能力に限界がある際には、大幅な投資が必要です。商売のチャンスを逃してしまうケースもありますので、この点を検討してみましょう。

②（市場規模と）自社の「販売」能力

ニッチな市場で販売先が限定されている場合には、特段の不都合はありませんが、一般消費財のような場合には幅広い販売ルートが必要としたり、多くの販売先を獲得したい場合に、意図的にライセンスを行うことも検討課題となります。

③ 技術レベルや他社の特許との関係

特許調査を行うことにより、応用製品の技術が、他社より著しく先行していることが明らかになった場合には、中期的に独占利益を得られる可能性が高くなります。この場合であっても、上記①、②に述べたような事情が存在するときは、他社にライセンスして、自社の生産能力や販売能力を補完してもらうこととなります。

他方、他社の技術と大きな差異がない場合や代替技術が存在する場合には、他社も有効な特許を応用製品市場で取得している可能性がありますので、市場はそのような特許を保有している他社と分け合う可能性が高くなります。このような場合には、自社の特許権と他社の特許権を相互にライセンスする「クロスライセンス戦略」をとっておくことが、他社の権利との侵害の争いに巻き込まれないというリスク回避の点から有効な場合もあります。

事例

知的財産の活用パターン

● 知的財産の活用パターンを考えている事例

以下の3つのパターンを考えており、いずれのパターンが選択されるかは、相手企業との折り合い次第である。将来的には、製造等は他社に任せ、同社は研究開発に特化し、ロイヤリティ等の直接的な特許収入だけで経営が成り立つような企業を目指している。

① 知財の実施許諾

基幹特許及びノウハウを他社に開放し、ロイヤリティを獲得するパターン。

② 知財を基にした委託製造販売

特許を取得した後、これを用いた製品の製造販売は外部に委託するパターン。

③ 知財そのものの譲渡

現在のところ例はないが、今後このパターンが増えることを想定。

● 独占戦略を基本としている事例

市場における優位性の確保を目的に知的財

産権を取得しているため、他社へのライセンスは行わずに全て自社で実施している。

● 研究開発重視のためライセンス供与を基本としている事例

好きな研究開発を継続するために特許権のライセンス供与によって経営を展開。ライセンス供与については社長自ら国内から海外まで営業に飛び回っているが、あわせて特許流通アドバイザーを活用している。

● ユーザーへのライセンス戦略を重視している事例

保有する登録済み及び出願中の特許発明の実施に関しては、非独占的な権限を与える「特許権実施許諾契約」を結んだユーザー会社が施工する。ユーザー会社から業務提携契約金、施主から構法使用料、設計料を徴収する3本立ての収益構造を有している。

コラム ライセンスをする場合のリスク

大企業などの相手方に、ニッチ分野において基本的な特許をライセンスする場合には、相手方が多くの改良発明を特許出願してしまい、当初の特許的に有利なポジションが逆転してしまったり、これらの改良発明についてロイヤリティを支払わなければならなくなったりするというのが一番のリスクです。これを回避するために、ライセンス契約においては、そのような改良発明にかかる通常実施権の設定を義務づけるなど、リスクヘッジをすることが重要です。

その他のリスクとしては、①特許無効を主張される、②きちんとロイヤリティを支払ってもらえない、などが考えられます。これらについてもライセンス契約でリスクヘッジする必要があります。特に、②については、ロイヤリティの報告義務の他に、ロイヤリティ監査権を設けることが通常となりました。

Q11 事業化資金調達のために特許権を活用したいのですが、どのような方法がありますか？

Key Word

「知財融資・信託・ファンド」「知的資産報告書」

Point

- 特許権は、間接的には資金調達に役立つことが少なくありません。
- しかし、特許権のみで資金調達できるというよりは、事業性全体の中で判断されているようです。

Answer

1 知財を活用して資金調達につなげられることを知ろう！

特許権等知的財産権を保有していると独占的な事業の継続が可能であるという「安定性」や革新的な技術（特許）等を有していると事業の「将来性」が、金融機関や投資家に評価され、資金調達に結びつくケースがあります。

その際、他社の技術等の優位性を客観的に立証する資料として、特許マップ分析、専門機関による知財の価値評価、知的資産報告書等が有効となるケースがあります。

コラム 知的資産報告書とは？

特許権のみならず知的資産（従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称）を活用して知的資産報告書を作成する事例が増えています。このような報告書を作成する目的の一つとして、「株主、金融機関に対し、自社の将来性を伝えることができる」ことがあげられています。

詳細は→

http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/chucho.html

「中小企業のための知的資産経営マニュアル」H19.3
中小企業基盤整備機構参照

2 自社に適した制度を探してみよう！

公的機関が関与する制度としては以下の制度が挙げられます。このような知財に関連する資金調達制度を活用できる中小企業には様々な要件がありますので、よく調べてみる必要があります。

○ 中小企業金融公庫「新事業育成資金」

他の企業において活用されていない知的財産権を活用して事業を行う方であって、一定の製品化及び売り上げが見込める場合等への融資があります。

相談したい場合→

<http://www.jasme.go.jp/jpn/bussiness/nw/index.html>

○ 日本政策投資銀行

中小・ベンチャー企業に対して知的財産権を担保に融資している事例があります。

<http://www.dbj.go.jp/hokkaido/localdata/ip/akitauniv/value/val005.html>

○ 中小企業基盤整備機構

「がんばれ！中小企業ファンド」の中で知財権を活用した事業に対し投資を行うファンドもあります。

<http://www.smrj.go.jp/fund/gaiyo/026046.html>

また、知的財産権の信託制度（信託銀行によるライセンスが前提）、一部の民間金融機関の融資等を活用できる場合もあるようです。

〈参考〉「中小・ベンチャー企業のための知財を活用した資金調達ガイド」（近畿経済産業局作成）

<http://www.kansai.meti.go.jp/kip-net/shiensaku/index.html>

〈参考〉「知的財産の流通・資金調達事例調査報告」（経済産業省作成）
http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline.html

事例

知的財産権信託を利用した中小企業の事例

コンクールでも表彰されたことのある強い特許を持っており、品質アップとコストダウンを実現することができた。また、当社では「この特許はもっと広い分野でも活用できるのではないか」と考えていたが、単独で新素材への応用研究や製造ラインの増設を行うことは、費用負担が大きく、相応のリスクを伴うものであった。

このような状況の中、コンクールでの表彰をきっかけに、この特許に興味を示す大手メーカーが現れた。しかし、ライセンスする経験や体制がなかったことから、これまで知的財産に関するさまざまな相談を行ってきた地域の団体に相談した。すると知的財産権信託というものがあると紹介された。それまでは、信託という言葉すら知らなかったが、信託銀行がバックについてくれることでより堅固に当社の技術を守ることができ、また、ライセンス契約に関するサポートを受け、ライセンス収益を上げられる可能性を知り、特許を信託してみることにした。

信託すると、信託銀行がすぐに当社の特許に興味を持った大手メーカーとのライセンス交渉をスタートさせた。ライセンス契約に関する手続きは、当社の意見をとりいれながら、信託銀行が全て行ってくれ、本来であれば契約業務の負担も大きかったことだろうが、大変助かった。そして何より、信託銀行がバックについてくれるという安心感もある。契約により、ライセンス料も毎年入ってくる予定である。知的財産権信託を利用してみて本当によかった。

事例

知的財産による融資の事例

特許権を2件取得している。うち1つの技術に対しては、「日本政策投資銀行とA地方銀行が、A地方としては初となる知的財産権を担保とした協調融資を受け注目をあびた。

Q12

取引先に試作やサンプルを提示する際に、知的財産権との関係で注意すべきことはなんですか？

Key Word

「試作品提示時の秘密保持契約」

Point

- 事前に特許出願をするなど、知的財産への対処を行っておきましょう。
- 秘密保持契約をしっかり締結しておきましょう。

Answer

1 秘密保持契約で自社の技術を守ろう！

試作やサンプル提示の際には、その前に当該技術に関する特許出願を行っておくことが大原則です。また、対象に応じて、デザイン（意匠）やブランド（商標）の出願も行っておくべきでしょう。

このような手当を行うことが時間的にどうしてもできない場合であっても、最低限度の措置として、相手方と秘密保持契約を締結しましょう。これらの措置は、せっかく開発した製品を盗用される等の問題を防止するために必要です。なお、秘密保持契約を締結したからといって安心してはなりません。あくまでも、暫定的な措置ですので、速やかに特許出願等を行うことが必要です。

なお、試作品を提示する際にも秘密保持契約が重要です（Q4 参照）。

〈参考〉秘密保持契約書作成のための留意点

- ①秘密保持の対象となる技術情報の特定
 - ②技術情報の取り扱い（秘密保持）
 - ③技術情報の使用目的の特定
 - ④技術情報の使用結果の報告
 - ⑤使用目的を達成した場合の次のステップへの移行
 - ⑥秘密保持期間
 - ⑦秘密保持期間終了後の技術情報の取り扱い
- 「知っておきたい特許契約の基礎知識」（独立行政法人工業所有権情報・研修館 2007.6）

失敗事例

- 特許出願前に顧客と概観図で商談していて相手方にアイデアがとられて先に出願された。

コラム 秘密保持契約の落とし穴

秘密保持契約を締結すれば、機密保護は万全なのでしょうか。実は、そういうわけでもないのです。万一、機密情報が漏洩した場合、以下の点を立証する必要があります。

- ①当該機密情報を当社が保持していた事実
- ②当該機密情報を相手方に対して (i) いつ、(ii) 誰に、(iii) どのような形で渡したか。

従って、秘密保持契約を締結すると同時に、そのような情報管理を強める必要があります。具体的には、相手方に渡す機密情報を特定した情報受領書の交付を受ける、e-mail による場合はそのメールを印刷して保管する、議事録などに機密情報を特定して渡した旨を記載する（可能であれば相手方の署名をいただく）などが好ましいとされています。

また、情報を受領する場合もリスクがあります。通常、秘密保持契約においては、①受領時に公知の情報、②受領時にすでに保有している情報については、機密情報から除外されています。相手方から受領した情報はすぐに整理をして、これら①、②に該当しないかどうかをチェックした方がいいでしょう。そうしないと、本来自由に使用できるはずの情報が秘密保持契約の対象となって自由に使用できなくなるなどのおそれがあります。特に、②については、後に主張してもトラブルになることが多いので要注意。必ず、受領時に整理をし、該当する場合は相手方になるべく早く通知しましょう。

Q13 ライセンスで他社に製造・販売をお願いしたいのですが、 ライセンスを行う場合の留意点は何でしょうか？

Key Word

「部分ライセンス」「専用実施権」「通常実施権」「ライセンスを行う（ライセンサー）」

Point

- どういうライセンスがよいかよく考えましょう。
- ライセンス契約に詳しい外部専門家も活用しましょう。

Answer

1 ライセンスを行う場合の留意点を知ろう！

ライセンスを行う場合にも、ライセンスを受ける場合同様に慎重な検討が必要です（Q6/Q7参照）。「相手方の事前調査」や「契約内容の十分なチェック」等も重要です。

さらに、次の点にも留意する必要があるでしょう。

- 当該技術を開発するにあたっては、既に資金や時間を費やしている訳ですから、かかる費用を回収できる否かの検討。
- 製品の製造がノウハウで秘匿している部分があった場合に、どこまで含めてライセンスするかどうかの検討。
- 自社で製造・販売するか否かを含めた検討。
 - ・ユーザーにライセンスを行う場合には、販売先が確保されることにより、安定的な需要が見込まれるような場合もあります。
 - ・また、自社が十分な販売網を有していない場合には、地域を限定した部分ライセンス*戦略も有効です。

* 自社の販売網が、東日本中心であった場合に、東日本については自社で製造販売を行い、西日本については製造販売を他社にライセンスするようなケースを指します。

事例

未利用特許を積極的に活用している事例

商品群が多用途のため、出願された特許も多用途にわたり、市場の変化、事業分野の変更などにより、使用しなくなったものは一部特許流通データベースで公開して、未使用特許の再利用を図っている。

コラム

特許流通データベース及びアイデアデータベースの活用

使用しなくなった特許権は、特許流通データベースやアイデアデータベース（<http://www.ryutu.inpit.go.jp/dbinfo/index.html>）で公開して、再利用を検討してみましょう。



2 具体的なライセンス契約を結ぶ際のポイントを知ろう！

外部専門家のアドバイスを求めることが推奨されます。

(1) ライセンスの範囲

特許の種類（物品の特許であるか、製造方法の特許であるか）にもよりますが、「生産（製造を指す。）」、「譲渡（販売を指す。）」等についてそれぞれライセンスが可能です。しかし、実際には、製造と販売が一体化して許諾するようなケースが多いようです。

なお、専用実施権（ライセンス期間中は自社では製造を行わないこと）とするか通常実施権（自社を含め複数の者で製造できるようにすること）とするかは、その特徴（参考②参照）を理解した上で判断いただく必要があります。

(2) ライセンス料

ライセンス料がどの程度とするかについては、技術分野・ライセンスの内容等によりケースバイケースで判断するしかありませんが、契約できちんと決めておく必要があります。（Q8も参照）。ライセンス料については、「実施料（販売額の〇%等と規定された方式）」が最も多く活用されているようですが、「一時金（契約時に一括で支払う方式）+実施料」といった形態も少なくないようです。

〈契約の例〉一時金と実施料を併用する例

第X条（対価及び支払い方法）

乙（ライセンスを受ける者）は、本契約・・・条及び第・・・条に基づく実施権の許諾及び技術情報の開示の対価として、甲（ライセンスを行う者）の指定する銀行口座に次の金額を振り込むものとする。
イニシャル

- (1) 本契約の締結日から30日以内に金△△万円を現金にて支払う。実施料
 - (2) 毎年3月31日及び9月30日に先だつ6ヶ月間に販売した本件製品について、その正味販売価格の▲%の金額を、それぞれ3月31日及び9月30日より30日以内に現金にて支払う。
 - (3) 本条（1）号及び（2）号で乙から甲に支払われる金額に消費税が加算されるものとし、銀行手数料は乙の負担とする。
- 〈知っておきたい特許契約の基礎知識 独立行政法人工業所有権情報・研修館 07 改訂版より〉 契約書の雛形も記載されています。

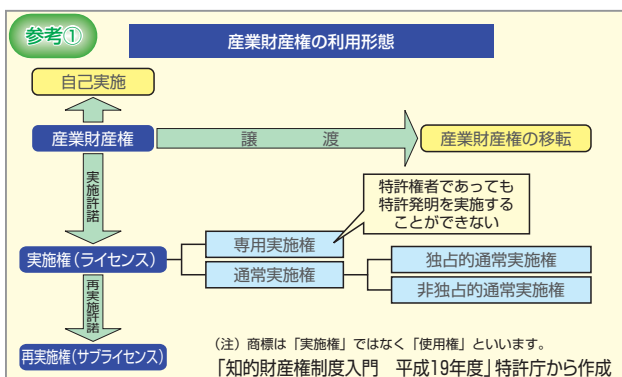
① 一時金の考え方

一時金は資金調達が必要なベンチャー企業においては非常に重要な役割を果たすことがあります。特許訴訟においては、特許が登録されてからライセンス契約が締結されるまでのいわゆる過去実施分を一時金とする考え方が主流ですが、あくまでも交渉事なので、これに拘る必要はありません。

たとえば、当該技術を開発するのに要した開発投資を基準に算定されることもありますし、独占的なライセンス契約の場合は、その技術を用いて構成される商標を得るための権利金として位置づけられることもあります。

② 実施料の考え方

統計的なデータではありませんが、専門家の指摘によれば、特許の場合、通常の実施料率は3-5%程度とされているようです。しかし、これも交渉事なのでこれに拘る必要はありません。たとえば、特許の有効性に疑問がある場合は、より低くなることもありますし、逆に、基本特許の場合や複数の特許を一括してライセンスする場合はより高くなることもあります。実施数量にかかわらず一定の量率とするのが通常ですが、生産量が増大すると実施料率が低くなる（例：年間10tまでは5%、10-100tまでは3%、それ以上は1.5%など）方法もあります。ライセンシーからすると、実施料というコストが生産量が増大するほど安くなるという仕切には合理性があり、交渉がまとまりやすくなるというメリットが期待されます。



参考② 専用実施権と通常実施権の比較

	専用実施権	通常実施権
実施権の性質	他人が発明を実施した場合には、差し止め請求、損害賠償請求を行うことができる。	他人が発明を実施した場合であっても、差し止め請求や損害賠償請求を行うことができない。
実施権を与えることができる者(ライセンサー)	特許権者のみが専用実施権を設定(ライセンス)できる。	特許権者又は専用実施権者が、通常実施権を許諾(ライセンス)できる。ただし、専用実施権者の場合には、特許権者の承諾が必要となる。
設定登録	専用実施権の効力を発生させる要件及び第三者に対抗するための要件として設定登録が必要。	第三者に対抗するための要件として設定登録が必要。
ライセンサーの自己実施権の留保	専用実施権を設定する場合には、ライセンサー(=特許権者)の実施権は別段の定めをしない限り留保できない。	通常実施権を許諾する場合には、ライセンサーの実施権は留保される。
ライセンスの重複の可否	特許権者は、専用実施権の設定後、その設定範囲については、専用実施権と通常実施権の別にかかわらず、実施権を設定・許諾できない。	特許権者は、通常実施権の許諾後、その許諾範囲についても、専用実施権又は通常実施権を第三者に設定・許諾できる。ただし、先に通常実施権を許諾してもらっている通常実施権者は、通常実施権の設定登録をしていないと専用実施権者に対抗できない。
再実施許諾(サブライセンス)	専用実施権者は特許権者の承諾を得た場合に限り、第三者に通常実施権を許諾できる。この通常実施権の設定登録も可能である。	通常実施権の再実施許諾(サブライセンス)は特許法に規定がなく、その登録をすることはできないが、特許権者等の承諾を得て、通常実施権者が第三者に通常実施権を許諾することが、契約慣行として行われている。

【知的財産権制度入門 平成19年度】特許庁から作成

事例

ライセンスを積極的に利用している事例

- 事業化・実施化を前提にした発明だけを出願しており、保有特許の実施率は約80%と高く、全て自社で実施している。残りの20%は自社の製造部門の規模から実施が不可能なものであり、特許流通アドバイザーを活用してライセンスングを目指している。
- 自社保有特許は100%実施しているが、特許技術を独占することなく、日本全国で広く活用してもらえるよう、特許流通アドバイザーの活用や、独自の営業活動により、積極的にライセンスするよう努めている。また、ライセンス先と提携し、ライセンス技術の改良に取り組むとともに、特許技術に対する侵害監視、排除にも努めている。
- 産業財産権を単に取得するだけでなく、常に実施するか又はライセンス契約するかを考えた戦略をとっており、**特許流通フェアや、技術・ビジネス交流会といった場も利用している。**
- 金型製造業であるため、特許を取得しただけでは最終製品に結びつかないことから、キャップメーカーと特許契約を結んで製品化を行っている。そのことによってメーカーとの受注関係や信頼関係ができ、別の金型製造の仕事も受注できるようになり、この相乗効果から事業が伸びている。

コラム 独占的ライセンス

独占的なライセンスの代表格は専用実施権ですが、独占的通常実施権というのがあります。これは、通常実施権なのですが、「他の第三者にライセンスを与えない」という特約が付加されたものであるといわれています。どのように使い分けるかという、侵害品を実施権者に排除して欲しい場合は専用実施権を設定せざるを得ません。従って、特許訴訟になじまない大学や公的機関の場合は専用実施権制度を活用することが多いのに対し、企業間のライセンスの場合は独占的通常実施権を採用することが多いようです。

独占的なライセンスを付与するにあたっては、ライセンシーが当該特許を活用しないため、いつまでも実施料収入が得られないというリスクが特許権者に発生します。これを回避するためには、以下のような条項を入れるようです。

- ① 実施料が一定の目標額に達しない場合、解除できるような解除条項
- ② 実施料が一定の目標額に達しない場合、独占性の特約を解除できるような非独占転換条項(独占的通常実施権の場合)
- ③ 実施の有無にかかわらず一定額の最低保証額の支払を義務づける条項(ミニマム・ギャランティー条項)

Q14 画期的なデザインなので**意匠権**を取得したいのですが、その効果と検討の**ポイント**はなんですか？

Key Word

「意匠権活用戦略」「意匠の出願」

Point

- 意匠権と特許権と組み合わせることにより、製品を強い権利で守ることができる場合があります。

Answer

1 意匠権を活用しているケースを知ろう！

意匠とは物品の特徴的な外観にかかわる産業財産権です。従って、外観では視認できない内部構造や、顕微鏡でしか見えないような微細な形状等は対象になりません。

中小企業においても製品デザインについて意匠権を活用しているケースが少なくありません。自動車、家具、食品等の最終商品のみならず、金具・アルミ軽材の断面形状・レース生地等の特定ユーザー向けの中間製品にも利用されています。

特許権と比べた場合には、権利取得のための費用が安価であること、権利侵害された場合の発見が容易であること等のメリットがあります。

実際に、

- 模倣品対策のために意匠権を活用しているケース
 - 製品の付加価値を高める、ブランドを強化するために意匠権を活用しているケース
 - 特許権と組み合わせて利用しているケース
 - 特許権での製品保護が困難な場合に意匠権を利用しているケース
- 等様々な活用がなされています。

事例

意匠権を積極的に活用している事例

- 一般消費者向け製品について自社優位性確保のために意匠権を活用している事例

従来、自社製品の保護については、特許権、実用新案権を中心に行ってきたが、模倣品被害が増加したことから、意匠権の活用を模索するに至った。意匠権の取得により、とりわけ一般消費者の手に渡る製品については、自社の優位性を確保することができると考えている。

- 模倣品の国内流入対策として意匠権を活用している事例

意匠権の活用により模倣品の入国を水際で防止することができた経験から、現在は意匠権の取得と活用についても積極的に取り組んでいる。

- 模倣品対策に意匠権を活用している事例

製品の模倣を防ぐ目的で意匠権を最初に取得した。意匠権は特許より権利を取得しやすく、模倣品防衛対策として有効なため積極的に取得を含めている。

- 特許とともに権利化することでビジネスを強化している事例

社内でデザインし意匠登録するが、いろいろなデザインのパターンがあってコストもかかるし、意匠権の判断も難しい。しかし、特許との両面で権利化することに意味がある。仕様の設計、デザインを意匠化することにより、ビジネスを強化できている。

- 特許と意匠の二面性から強い権利を獲得している事例

特許と意匠の二面性から強い権利を有している。当社創作製品の一つについては、意匠権により保護されていることを武器に営業活動を行っている。特許と意匠を組み合わせるとータルシステムとして順次改良し、最良システムとすべく日夜取り組んでいる。

- 意匠権と特許権とを組み合わせることで事業分野の差別化・保護ができた事例

事業を守る上で、特許や意匠の知的財産権は大きな役割を果たしてきた。意匠権は特許を補完する形で機能を補完する構造を守ることを目的に権利化を進めてきた。また、意匠権の出願は、製品として市場に出て行くものに限っており、研究開発段階の製品については、意匠権の出願は行っていない。

- 意匠権をユーザーを守るための権利と位置づけ積極的に取り組んでいる事例

多種多様なY製品の保護は、同社の企業戦略にとって極めて重要なものとして位置付けられている。デザイナーから創出されたデザインは、社内に配置された意匠専任者との連携の下、自社より特許庁へ出願し権利化に努めている。また、デザインだけでなく技術分野においても製品の優位性を確保するために、製法及び製品特許の出願も併せて行っている。事業を守るための特許権、ユーザーを守るための意匠権という認識のもと、特許と意匠の融合戦略を進めている。

- 模倣品排除及びブランドイメージ向上のために意匠権を活用している事例

特にデザインが重視されるZ製品分野では、特許以外に意匠・商標は類似商品の排除とブランドイメージの向上に有効であることから、ライセンス契約による収入があまり得られなくても、

営業面での寄与は大きいものがあると考えている。

● 事業特性に鑑み、市場保護のために意匠権を活用している事例

事業主体が隙間産業であり、開発すべき商品品目が多く個々の市場が小さいため、意匠権や特許権を権利化することによって市場の保護を行うことを重視する必要がある。

製品保護を行うためには、最終的に特許と意匠を絡めていく必要があるため、最初にデザインに関して意匠権を取得し、次に機能に関して特許を取得するという方法をとっている。中小企業では、大手メーカーが気づかないようなニッチなテーマを掘り下げていくことが、生き残りのための重要な手段となる。そうした独自の開発による市場に対して、他社からの参入が容易にできないようにするため、特許権や意匠権をいかに取得し、戦略的活用をしていくかが課題となる。

どうか十分に調査せずに他社が所有する商品の類似品を製造してしまい、差し止め警告文が届いたという経験から、「知的財産権の大切さ」の意識が高まることとなった。その後、県知的所有権センターの特許情報活用支援アドバイザーの研修やセミナー等を受け、社員個別のFターム（特許）、Dターム（意匠）検索などのより高度な検索スキルアップが図れた。

これにより対象商品が権利化されているのか、権利範囲のポイントはどこか、また審査請求後の経過情報をすばやくキャッチすることができるようになり、知的財産権利の分析を内製化できるようになった。

2 意匠を出願してみよう！

外部弁理士に出願を依頼することもできますが、特許権と比べた場合には、自社で出願する場合も少なくないようです。

製品が公表されてしまうと自社でも意匠権が登録されなくなることが通常なので、製品公表前に出願することが必要です。また、意匠権の取得を目指す場合には、試作やサンプル段階での秘密保持（Q10）も重要となります。

なお、製品全体ではなく製品の一部について意匠を取得できる「部分意匠制度」、意匠が登録されると公開されますが3年以内であれば製品発売まで公開されない「秘密意匠制度」等もありますので、各種制度を学んで戦略的に活用することも重要です。

事例

一歩進んだ意匠権の利用方法

● 特許権とともに部分意匠を活用し他社の参入を防御している事例

爪切りの操作とその操作テコを刃と連結するビスを樹脂化した際に、操作テコに設けた突起とビスに設けた突起とビスに設けた連結溝の特許のみならず、突起及び連結溝にそれぞれの部分意匠を登録化し、自社ブランドとして現在他社の参入を防止している。

● 周辺意匠も重視している事例

基本となる意匠を登録するだけでなく周辺の意匠もあわせて登録し、権利の強化を図っている。

● 先行意匠調査を活用している事例

以前、他社が知的財産として登録しているか

コラム 意匠制度の概要

● 保護対象となるデザインは？

工業製品（実用品）のデザイン全般
新規性があること、容易に創作できたデザインでないこと等が求められます。

● 保護期間は？

登録から20年（19.3.31までの出願は15年）

● 特許庁への手数料は？

○出願費用 16,000円

※特許の場合と異なり「審査請求」を行わない出願も審査されます。審査請求料も不要です。

○登録料（1～3年目の場合） 毎年 8,500円

※4～10年目は毎年 16,900円、11～19年目は毎年 33,800円となります。

● 審査の期間は？

通常は概ね7ヶ月程度（模倣が発生している場合等には早期審査制度を活用できます。その場合には申出から3ヶ月程度となります。）

● 侵害された場合には？

民事上は差し止め請求や損害賠償、刑事上は侵害者に対する3年以下の懲役又は300万円以下の罰金、行政上は税関での差し止め請求といった措置があります。

コラム 特許と意匠はどちらが強いのか？

一般には「意匠は比較的弱い権利で、特許が取得できればその方がよい」と思われているようですが、場合によっては意匠の方が強いことがあるのです。たとえば、形状としては斬新であるが、技術的效果は特段存在しないような場合とか、形状の特徴が特許請求の範囲で規定しづらい場合などが該当します。このような場合、無理に特許出願をしてもなかなか成立しなかったり、成立したとしても極めて狭い範囲に限定されることが多いのです。他方、意匠登録出願であれば、創作された外観形状そのものが権利化できますので、結果として、特許よりも広い権利が得られることもあります。産業財産権による保護は適材適所を心がけたいものです。

Q15 製品名候補が決まったので商標権を取得したいのですが、検討のポイントはなんですか？

Key Word

「商標権活用戦略」「商標の出願」

Point

- 商品のネーミングを商標権として保護しブランド構築することも知財戦略の一つです。
- 商標権と特許権と組み合わせることにより、他社製品との差別化や製品を強い権利で守ることができる場合があります。

Answer

1 商品のネーミングを守ることが大切です！

苦勞して考えた「ネーミング」。そのネーミングの甲斐もあってか、市場でも受け入れられてきたのに、ある日、似たようなネーミングの類似品が！…想像してみるととても不愉快になりませんか。

こういう場合、商標登録をしておけば、類似品に対して警告を発することができます。

もっとよくないケースも想定できます。自分の商品のネーミングなのに、ある日突然、知らない人から商標権侵害の警告状が！…他人の商品名について、第三者が商標を取得することは原則として適法とされています。このような場合は、泣く泣く商品名を変更したり、自分のネーミングの使用について実施料を支払わざるを得ません。このような不愉快な「トラブル」を防止するためにも、「ネーミング→商標調査→商標出願→商標登録」という流れを励行しましょう。

2 ブランドを構築してみよう！

商標は単なる防御的な産業財産権ではありません。商標にブランドが構築されると、知名度が上がったり、価格競争に巻き込まれにくくなるなどの効果があり、重要な知財戦略の一つとして位置づけられます。応用製品によいネーミングをつけ、併せて商標権で保護することで商品全体の付加価値を高めることができます。

- 既に自社で確立したブランドがあればこれを考慮したネーミングをつける
- 応用製品の他社との差別化を目指して新しいネーミングによりブランドを構築することが大切です。

商標権は、模倣品が発生した場合の対策にも、有効に活用できます。先進的な中小企業では、特許権とともに商標権を取得している例や海外市場も念頭において商標権を活用している例もあるようです。

コラム ブランド構築のメリットとは

自社製品の強みが、技術的要素でない場合は、ブランド戦略により他社との差別化を図ることが重要です。

もちろん、強みが技術的要素である場合にも、自社製品が「高品質・高技術」といったイメージを確立し、これを長く維持することができます。これにより、他社への参入障壁を高めたり、消費者やユーザーに対して自社製品を差別化できる効果が得られます。さらに、ブランドは従業員の会社への帰属意識を高め、品質と信頼を維持しようとする原動力ともなります。

企業戦略の一環として商標権や意匠権を活用したブランド戦略も検討してはいかがでしょうか。

事例

ブランド構築や模倣品排除のために商標権を積極的に活用している例

- 会社の伸びと商標戦略とはリンクすると考え、新商品開発に当たっては商標戦略を常に念頭においている。
- 他社と自社製品の差別化を図るため、販売製品名について、できる限り商標登録するようにし、日本国内のみならず海外展開の可能性のある製品は、海外に商標を出願するなどの積極的な商標管理を行っている。
- 他社からの模倣を防ぐために、ハウスネーム（社名）の商標は食品一般に広く権利取得しており、防護商標も取得している。また、商品パンフレットなどの印刷物には、商品名の後に登録商標を付けてブランドを強調している。海外においても日本語の商標を出店時に出願・権利化している。
- 「自社ブランドのつかない製品を一步たりとも社外へ出してはならない」という強い意志を持ち、創業以来大切に守り育てた「●●」（登録商標）

のマークを全ての自社製品に活用しており、世界に通用するグローバルブランドとして展開している。

- 新製品の開発に伴い、特許出願を多く行うとともに、また新製品名も商標出願されている。
- 自社製品の知名度、ブランド化も意識しており、社長が思いついた名称は、仮に製品化の目途が立っていなくても、あらかじめ商標登録しておくことにしている。
- 会社のロゴマークや商品名の商標権を取得して、自社ブランドの構築にも力を注いできた。製品に付けられた同社の企業理念を表すロゴマークは、常に高い品質・充実したアフターケアを保證する「▲▲」の知名度向上に貢献し、同社の製品は、国内外の顧客からの信頼も厚く、高い評価を得ている。
- 商標についても様々な製品を国内外へ販売するために必要不可欠との考えから、特許権、意匠権と並んで権利化に力を注いでいる。その際、製品に対する信頼を築くべく同一商標を長年使用する一方、時代の感性にそぐわないものについては暫時、放棄する等柔軟な姿勢で臨んでいる。
- 地域をイメージする県民に親しみやすいネーミングを商標として出願、権利取得している。時には、先行投資的に社長の頭に浮かんだネーミングを商標登録した後、商品開発を行うこともあるという。もちろん出願の際は、先願や他社の商標に抵触しないか弁理士を活用して先行調査を徹底的に行っており、これまで紛争に巻き込まれたことはない。近年ではフランス、イギリス、ドイツ、中国、台湾で開かれた見本市へ出展するなど、海外においても市場拡大をねらった活動を行っている。もちろん**商標は、米国、中国、台湾で模倣品対策として権利を既に取得している。**

3 商標を出願してみよう!

商標の出願の場合には、外部弁理士に依頼せず自ら出願することも少なくありません。但し、出願が無駄にならないようにするためには、他社が既に権利をとっていないか特許電子図書館で調べてみましょう。

*初心者向けの検索にtryしてみましょう。
http://www2.ipdl.inpit.go.jp/beginner_tm/TM_AREA.cgi?1196157219179

文字のみならず「図形」、「記号」、「立体」でも商標の取得が可能です。また、特許権や意匠権と異なり半永久的に権利を存続させることが可能というメリットもあります。

※商標の権利期間は10年ですが、更新登録の申請により何度でも更新可能です。

※商標の登録制度については、
http://www.jpo.go.jp/seido/s_shouhyou/chizai08.htm
 も参照下さい。

コラム 商標の種類

商標といってもいろいろな種類がありますので、活用してみてもいい?

①文字商標

(例)

アリナミン

②図形商標

(例)



③記号商標

(例)



④立体商標

(例)



⑤文字、図形、記号、立体的形状の二つ以上が結合した商標

(例)



⑥上記①～⑤に掲げるものと色彩が結合した商標

※特許庁ホームページより
http://www.jpo.go.jp/seido/s_shouhyou/chizai08.htm

4 「量産化」(製造・市場投入)する

いよいよ製造を開始し、市場に製品を投入します。これまでに、取得した知的財産全体の内容(知財ポートフォリオ)を再度確認しましょう。その上で、新事業への進出を成功させるためには、知的財産をより積極的に活用し事業を保護していくことが大切です。

Q16 他社に対する参入障壁をより高めるためには、どのような手法がありますか？

Key Word

「特許網(特許又は知財ポートフォリオ)」

Point

- 知的財産を最大限活用して製品全体を保護することが大切です。
- 周辺技術や改良技術に関する特許出願やノウハウ管理を徹底し、技術的優位性を継続したり、デザイン(意匠)やブランド(商標)を含めて製品を保護する方法があります。

Answer

1 特許網をつくることを考えてみよう!

基本技術を中心に、周辺技術や改良技術についても出願し、強い特許網をつくることは、参入障壁を高める上で有効です。強い特許網を構築すると、他社がこれらの全てを回避して市場参入することは事実上不可能になります。これによって、無秩序な市場参入を防止することができれば、シェアの向上、利益率の向上という二重の効果を得ることが可能であり、これが知財経営の本質です。

特許網(「特許ポートフォリオ又は知財ポートフォリオ」と称される場合もあります。)という、難しいような印象を受けるかもしれませんが、中小企業の場合でも意識してこれを実施している企業は少なくありません。中小企業の製品は、比較的ニッチな分野であることから特許網を築くことができるとその効果は高いと思われます。

また、特許マップを作成し、これを頻繁に更新していくと、周辺技術の研究開発の課題が発見され、強い特許網の構築にも有効です。

事例

特許網の構築に取り組んでいる事例

- 市場を独占することにより継続して事業を行っていくため、積極的に特許出願を行っており、**周辺技術についての出願費用は投資**であると割り切って出願している。
- コア技術を出願する際には、その周辺技術や改良技術などについても出願し、強い特許網を構築できるよう心がけている。
- ユーザーニーズに応えるべく、開発リソース及び開発ノウハウを活用して差別化を図った製品や新しい技術については、出願を増やすように指導しており、特許分析情報から得られた情報を活用し、より広く・より強い権利の獲得と特許群の取得を目指している。
- 単一の特許では簡単に模倣されてしまうので、一つの製品について複数の特許を取得する方針をとっており、最近開発した「□製品」では十数件の特許を出願し、徹底的に特許で守る姿勢を打ち出している。
- 自社の独自技術を知財で守るため、基本特許を中心に強い権利を確保する戦略である。まず、**基本特許を1件出し、併せて周辺特許を数件出願して強化**していく。競合他社にはそのような戦略は見られないことから、同社は常に技術面・知財戦略面で先行している。
- 研究者は発明・創作に対する強いこだわりと活発な創作意欲を持っており、発明提案は年々増加する傾向にある。提案された発明は、社内規定と基準に基づく選別を受け、実効性のある発明のみを積極的に出願し、基本技術を中心に特許網の構築を進めている。

- 国内での市場シェアでは8割から9割を誇っている。基本特許が権利切れとなっていくが、時間差で周辺特許を権利化していたために、競合他社よりも常に技術で先を行くことができた。

コラム

特許ポートフォリオ
(patent portfolio)

「ポートフォリオ」という言葉は金融用語らしいのですが、もともとの語源は英語で「砦」を意味するそうです。特許はある技術を独占するための法的な権利なのですが、これはつまり、その技術を採用した製品市場を独占する権利と言い換えることもできます。ところが、一つの特許で製品市場を独占することは一般に難しいとされています。なぜかという、技術の進歩とともに特許にかかる技術が日々陳腐化していくこと、数千もの特許が使用されているといわれている携帯電話やPC等のIT機器の分野においては、一つの特許でその製品市場の全てをカバーすることは不可能だからです。

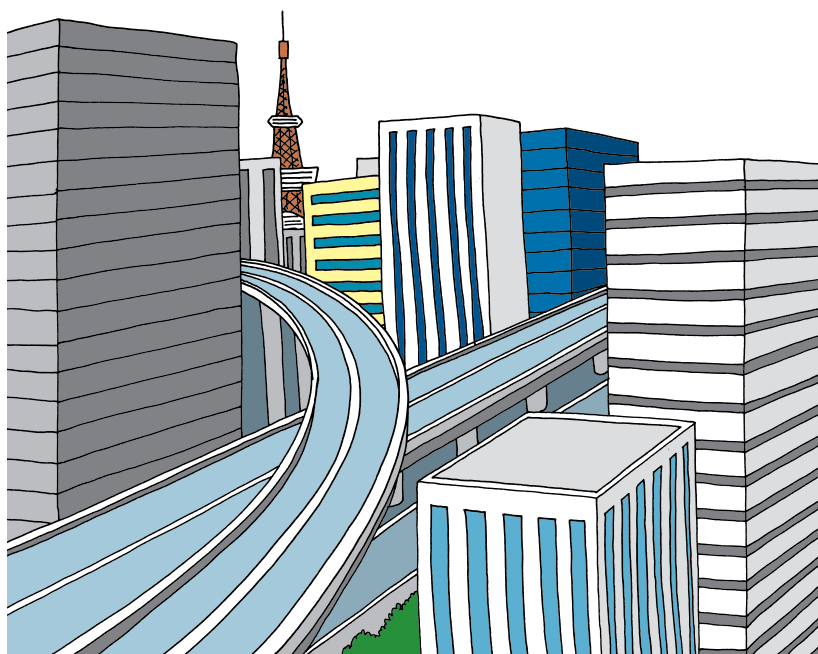
このような多数の特許群は、他社の参入から製品市場やシェアを守るための「砦」の役割を果たすものと言えます。このような意味から、知財の業界では、一定の技術・製品について戦略的に取得された複数の特許群のことを「特許ポートフォリオ」という言葉で表現するのです。

2 デザインやブランド戦略と
の一体化も検討しよう!

強いビジネスを実現する上では、デザインやブランドと一体的に取り組んでいくことも重要です。

製品の外観が重視される場合には意匠権を活用する、既に知名度を獲得している場合には商標権を活用するといった例がみられます(Q14、15参照)。

意匠権や商標権の活用は、参入障壁を築くだけでなく、他社との差別化や、模倣品対策の観点からも有効です。



Q17 特許権侵害を争う方法としては、どのような手法がありますか？

Key Word

「訴訟」「判定制度」「ADR（裁判外紛争手続き）」

Point

- 侵害を受ける場合と侵害していると警告される場合の両方の立場を考慮し、争う戦術も学んでおきましょう。
- 実際に争う前には専門家と相談しましょう。

Answer

1 特許侵害と知財経営

知財経営は特許網を構築することによって、参入障壁を築くことが基本でした。強い特許網を構築した場合、競合他社は既に参入が難しいと判断し、参入を差し控えるのが通常です。しかし、これにもかかわらず市場参入してくるケースもあります。このような場合に、法的に対抗する方法が存在するからこそ、知財経営は実効性のある経営手法となるのです。

2 特許権を保有していることの意味を知ろう！

特許権について、侵害が行われた場合、権利者には、「侵害行為をやめさせる差止請求」、「被った損害に対する損害賠償請求」、「失った信用を信用回復の措置」等という民事上の保護が与えられます。また、刑事上の保護（例：侵害者は10年以下の懲役又は1千万円以下の罰金、あわせて法人については3億円以下の罰金）も与えられます。さらに、税関において、輸出や輸入の差止を申し立てる等行政上の保護も可能となります。

侵害を争う場合には、その状況に応じて以上のような保護手法を活用することが必要です。専門的知見の交渉戦術も必要なので、外部専門家とよく相談してみましょう。

3 争う手法を確認しておこう！

ここでは、主として権利者の立場に立って記載しますが、侵害行為であるとして訴えられる場合も同様です。

(1) 民事的解決

侵害の相手方に対し、警告等を発出して交渉するのが典型的な手法です。当事者間のみで解決しない場合には、「①訴訟」による解決、「②裁判外紛争解決手続き（ADR）」による「仲裁や調停」の活用があります。

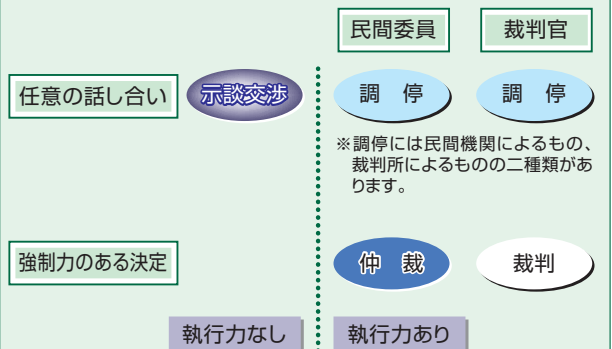
警告に際しては、自社の特許権の権利範囲を侵害しているかどうかを検討し、相手方にも根拠を示して主張することが効果的ですが、その際には、「弁護士・弁理士の鑑定書」、「特許庁の判定制度」等を利用することが一般的です。

なお、警告を発した場合には、相手方から、特許権にはならない発明である等と主張されたり、特許庁において「無効審判^(※)」が請求されることもあります。このようなことにならないように、特許権として成立している場合でも、再度、その有効性についてチェックしてから特許権を主張するのが通常です。

(※) 無効審判は、特許庁で行われる手続です。権利の有効性について、審判を請求した者と特許権者の双方から、主張立証を行わせ、原則3人の審判官（特許庁）による合議体で判断されます。特許に関する無効審判に要する時間は、平均11ヶ月です。

コラム 裁判とその他の紛争解決手続 (調停・仲裁)

紛争解決手続には、その解決方法として (i) 任意の話し合いによるもの、(ii) 第三者が強制力のある決定（例：判決）を出すことによるもの、の二種類があります。また、そこに関与する第三者として、(a) 民間委員、(b) 国家公務員（裁判官）の二種類が存在します。これらをマトリックスにすると、以下のようになります。すなわち、調停は民間委員、裁判官の関与下において、当事者が話し合いによって結論を出す手続、仲裁は民間委員が強制力のある決定（仲裁判断）を出す手続、裁判は裁判官が強制力のある決定（判決）を出す手続と定義されます。なお、調停・仲裁・裁判はいずれも強制執行が可能である点で、当事者間の任意の話し合いである示談交渉とは性質が異なります。



なお、知的財産分野における裁判以外の紛争解決手続きについては、日本知的財産仲裁センターで、以下のような活動を行っています。

○ 調停

弁護士・弁理士各1名による調停人が当事者間の紛争解決に協力し、和解の成立に向けて努力する制度です。調停人の意見や判断をもとに当事者が合意して和解契約を結ぶことにより事件を解決します。

○ 仲裁

当事者の合意に基づいて、紛争の解決を弁護士及び弁理士を含む少なくとも3名の仲裁人にまかせ、仲裁人の判断に強制力を持たせて紛争の解決を図る手段です。

○ センター判定

特許権、実用新案権、意匠権、商標権に関して、対象物がそれらの権利範囲に属しているか否かの判定、及びそれらの権利の登録に無効理由があるか否かの判定を弁護士・弁理士各1名で行います。センター判定には、申立人だけが当事者となる単独判定と、被申立人も当事者となる双方判定があります。

(2) その他行政の活用

海外で製造された権利侵害品が我が国に輸入されている場合等には、税関による輸入差止手続を活用することも有効です。

→詳細は、

<http://www.customs.go.jp/mizugiwa/chiteki/index.htm>

国内で侵害者を告訴することもできます。

また、侵害している根拠として、特許庁の判定制度を活用することも可能です。

注意!

○ 共同出願の場合

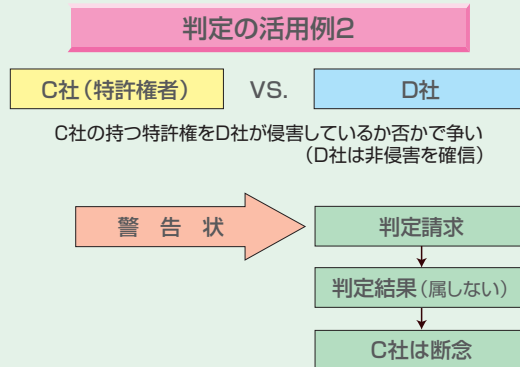
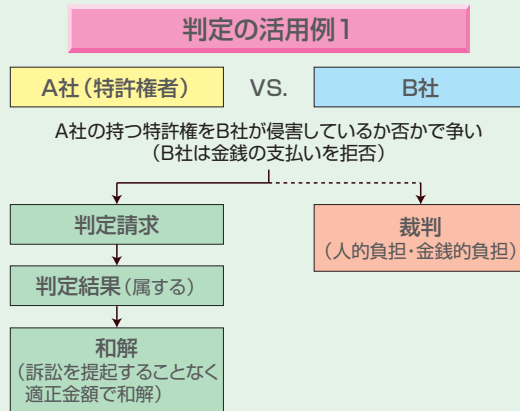
共同出願の場合には、権利行使の場合のルールについて、共同研究開発開始時に合意しておくことが望まれます。共同研究開発契約書に「知的財産権の出願等の手続き及びその権利保全に要する一切の費用は、原則として甲乙が折半して負担するものとする。」といった一文を挿入しておくことも少なくないようです。

○ ライセンスを受けた出願の場合

特許権のライセンスには、「専用実施権」と「通常実施権」があります(Q13参照)。特許法に基づいて、差し止めを請求できるのは、「専用実施権」の場合に限定されます。侵害品を発見したら、ライセンサー(特許権者)と協力して対応することを検討してみましょう。

コラム 特許庁の判定制度

特許庁に請求すると、侵害と考える商品が特許権の権利範囲に属するか等の公的見解を6月程度で示します。4万円で利用できるため中小企業やベンチャー企業にとっては比較的使いやすい制度です。判定結果をもらったなら、以下のように活用できます。ただし、相手方の意見も聴取しますので、自社に不利な結果がでる場合もある点に留意が必要です。



〈判定制度の利用形態〉

- ☆ 侵害事件で、相手に警告する際の資料
- ☆ 警告を受けた際に、反論するための資料
- ☆ 侵害事件において、侵害又は非侵害を主張するための資料
- ☆ 侵害品の輸入を差し止める際に、申立書に添付する資料
- ☆ 警察への告訴の根拠となる資料

(出典)「知的財産権制度入門(19年度)」特許庁

事例

トラブルを避けるための事前準備をしている事例

権利関係を巡る他社とのトラブルに関しては、特許事務所と相談しながらも、資料収集や技術内容の調査等は各担当の技術者が行い、裁判に至る前に解決できるよう対策を講じている。権利を取得するだけでなく、その保護、管理までも視野に入れた社内体制が整っている。

Q18 競合他社が自社の特許を侵害しているように思いますが、どう対処したらよいでしょうか？

Key Word

「侵害警告を行う」「権利侵害品を見つける」

Point

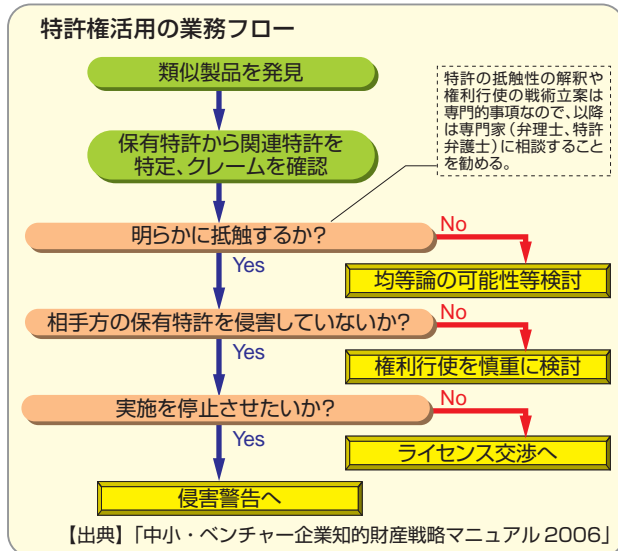
- 相手方へのアクションを起こす前に特許との関係を整理しておきましょう。
- 専門家も活用して戦術を構築しましょう。

Answer

1 社内で十分に状況の整理を行っておこう！

以下のような流れで検討してみましょう。

侵害警告を行おうとする場合には、「知的財産権の整理（自社のみならず相手方の権利の確認）」、「侵害状況の把握（侵害品等の証拠の確保、販売数量等）」、「権利を侵害している証拠（専門家の鑑定等 Q17 参照）」等を整理し、専門家と相談した上で、文書で警告すること（証拠を残すため）が通例です。



※均等論の可能性とは、「特許請求の範囲に特許侵害を疑われている製品等と異なる部分（相違部分）が存在する場合（明らかに抵触するか不明）であっても、最高裁が判示（最高裁平成10年2月24日第三小法廷判決）した下記の5要件を全て満たす場合には、特許請求の範囲に記載された構成と均等なものとして、侵害とみなされる可能性」を検討するということです。

- （均等論の要件）
- ① 相違部分が特許発明の本質的な部分ではないこと。
 - ② 相違部分の存在にもかかわらず、特許発明と作用効果を同じくすること。
 - ③ 相違部分について侵害時に容易に適用可能であること。
 - ④ 侵害を疑われている製品が特許出願時に新規性を具備しないものではないこと。
 - ⑤ 意識的除外等、侵害とすべきではない特段の事情が存在しないこと。

2 警告後の展開を知ろう！

相手方が、警告を受け入れない場合には、第三者を介在させ、「①訴訟」による解決、「②裁判外紛争解決手続き（ADR）」による「仲裁や調停」の活用等があります（Q17参照）。

侵害行為には、毅然とした態度で臨むことが必要です。しかしながら、訴訟を活用する場合にはかなりの費用や時間がかかり中小企業にとっては負担がかかることとなります。また、当該製品が特許権を侵害しているか否かの判断が難しい場合もあります。

このため、対立的な手法のみならず、むしろ積極的にライセンス交渉に持ち込み収入を確保することで決着した例も少なくないようです。

事例

- **訴訟によりライセンス契約に結びつけた事例**
A業界では知的財産の保護に対する意識が希薄であったが、同社では自己防衛のために早くから積極的に特許出願を行ってきた。▲製品にかかる当社特許権の侵害事例では、外観から一見して侵害と判明しライセンス料の交渉を持ちかけたが、相手方が応じなかったため訴訟に持ち込み勝訴した。これにより、毎月の実施料を獲得することに成功し、費用対効果を実感している。また、大手企業へのライセンスアウトの経験もあり、特許はセールの武器になると考えている。
- **侵害訴訟を積極的に行っている事例**
模倣品対策としては、侵害訴訟を提起、毅然とした対応を取っている。
- **権利侵害者に特許製法をライセンスした事例**
競合他社が当社特許の権利侵害に気が付かず、車両メーカーに製品を納入する予定であることが判明したことがあった。そこで同社が権利を主張・交渉した結果、ライセンス料を得てその競合他社に実施を許諾することとなった。

Q19

製品を販売したところ、他社から侵害警告書が届きました。どのように対処すればよいですか？

Key Word

「侵害警告書を受領」

Point

- 可能な限り早期に外部専門家（弁護士・弁理士）に相談することが望ましいと思います。

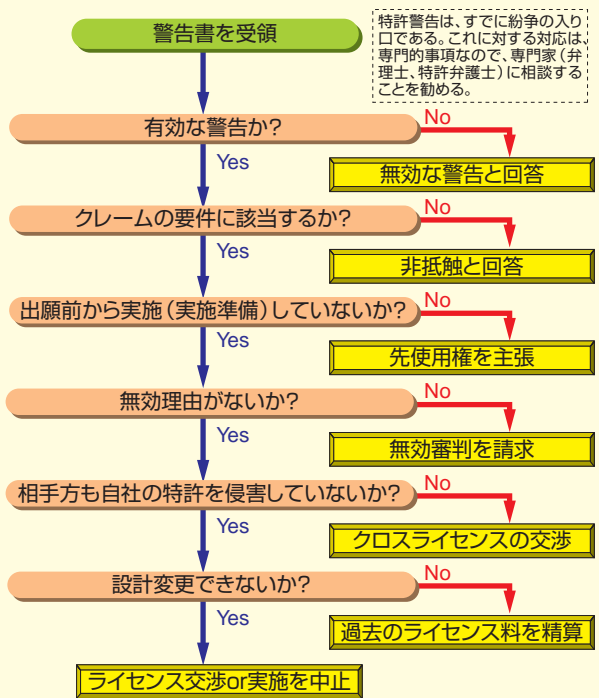
Answer

1 警告書が届いても冷静に対応しよう！

警告書が届いた場合は、まず冷静に、次に信頼できる専門家に相談することです。このために、日頃から外部専門家とのネットワークをつくるよう心がけることは重要なことです。

まず、最初に行うべきことは、警告の対象となっている特許権等の存否や状態を確認することです。未だ権利化されていなかったり、逆に既に権利が消滅していたり、権利が既に第三者に移転されていたりして有効な警告でない場合もあります。このためには、一般的には①特許公報、②登録原簿、③出願包袋（権利化の際の資料のこと）の三点セットを取り寄せることから始めます。その後、以下のような流れで検討を進めていきます。

特許侵害警告対策のフロー



【出典】「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル 2006」

コラム 特許侵害警告模擬研修

独立行政法人工業所有権情報・研修館では、中小・ベンチャー企業の知財人材の育成について、特許侵害警告書の受領を擬似的に体験いただく研修を開催しています。このような活動を利用してみましょう。

→ <http://www.inpit.go.jp/jinzai/venture/index.html>

2 留意点を確認しておこう！

上記のプロセスで検討を進める場合の注意点としては、以下が挙げられます。

○ 相手の権利に対して無効を主張する場合は「無効審判」を起こします。しかし、無効審判の決定（審決）に対しては、知財高等裁判所に対する審決取消訴訟を起こすことができることになっていますので、無効審判を起こす＝訴訟まで覚悟しておく、ということが必要でしょう。

○ 「クロスライセンス交渉」は、他社から侵害警告を受けた場合の最も有効な手法です。このような交渉を行うための前提として、相手方が自社特許を実施していることが条件となります。Q16では特許網の構築により参入障壁を形成することを述べましたが、特許網の構築は最大の防御にもなるのです。

侵害警告は、既に紛争の入口に立たされた段階ですので、可能な限り早期に専門家に相談することが望ましいと考えます。

Q20 外国出願をするかどうか迷っているのですが、その判断方法はどのようなものがあるのでしょうか？

Key Word

「外国出願の判断」「外国出願戦略」

Point

- 外国出願の方法や外国出願のメリット・デメリットを理解した上で、検討しましょう。
- 費用の資金的負担も考慮しておきましょう。

Answer

1 外国出願が必要か検討しよう！

日本で特許を取得しただけでは、他の国にはその効力は及びません。それぞれの国で特許を取得する必要があります。しかしながら、日本で特許を出願するとその情報は、全世界に公開されます。また、日本国で出願して一定期間をすぎると、その後で他国で出願しても権利を取得できない（Q21参照）こととなります。このことを前提として、外国での出願の是非を判断する必要があります。

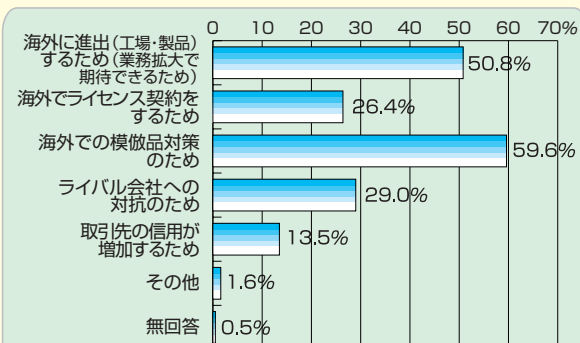
外国出願を行うか否かの判断は、その費用対効果に依存します。中小企業にとっての外国出願費用負担（Q21参照）は小さくないため、十分に検討することが必要です。

判断基準としては、以下の視点が重要です。

- ①外国で事業を実施する可能性の有無
 - 製品輸出、工場進出、ライセンス契約等が見込まれるか。
- ②外国で特許になる可能性の有無
 - 少なくとも日本の先行特許の調査により同一の出願がないか。
- ③侵害発生の可能性や発見の容易性の有無
 - 出願に関連する製品市場があり、模倣品が発生する可能性があるか。発生した場合に、侵害が発見しやすいか（通常製造方法は侵害の発見は困難）。

参考 中小企業が外国出願を行う理由は？

(H18.11特許庁調査:177社の回答)



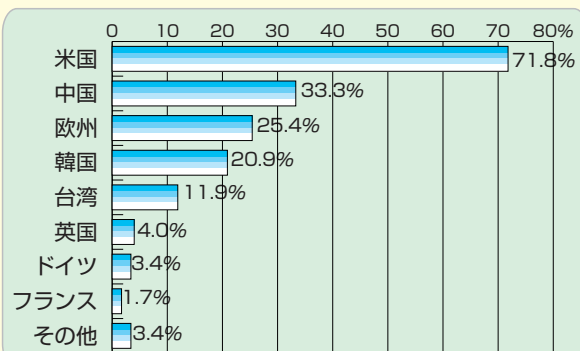
2 出願について検討しよう！

外国に出願すると判断した場合でも、どの国に出願するかが重要です。

「市場」となる国、自社又は他社の「生産」となり得る国、20年の権利期間も念頭に「模倣品」が発生する可能性のある国といったことが必要です。

参考 中小企業の出願上位国は？

(H18.11特許庁調査:177社の回答)



事例

外国出願を積極的に行っている中小企業の例

外国企業との商談には、特許権等が不可欠と考えている中小企業が多いようです。

- 海外市場でシェアを拡大するための**海外での交渉では、知財が重要な役割**を果たし、特許を取得しているか出願中であることが必須要件となる。
- 欧米での取引に際しては特許を持っていることが重要となるので、外国出願も増加している。また、模倣が多い中国に対しても、特許を積極的に出願していく姿勢である。
- 主要技術については、欧米先進国はもちろん、中国や韓国などアジアの国々でも多数の特許等の知的財産権を取得。米国、欧州、韓国、中国、タイ等に出願。顧客の海外進出に対応すべくタイに工場を造ったが、海外に進出したことにより、改めて知財管理の重要性について再認識し、知財の専門担当を置き、知財管理及び弁理士事務所の連携等を強化している。
- 中国市場に参入するため、北京に事務所を設置。今年 PCT 出願を 2 件出願するなど海外に向けての取組みも進めている。
- 海外の企業と商談を行う際には、必ず商品に関する特許の有無を聞かれるなど、一様に関心が高い。そこで、稼げる商品なら取引上考えられる全ての国に対して権利化を行うが、単発の商品のような場合は、現在商談が進んでいる国だけということになる。
- 海外特許については、外国出願をしない発明は、国内出願しても仕方ないとまで考えている。
- 開発した製品は寿命が長く国際性もあるため積極的に海外に出願している。出願する国は、製品の市場性(マーケット)、製造・販売(提携会社の拠点)の可能性などを検討したうえで決定している。**海外の特許権は、ユーザーが安心するなど営業戦略上も有利に働いている。**
- 世界 66 カ国に製品を輸出しているため、海外への出願も重要になってくる。海外に出願することは、費用も労力も多大なものとなるが、信頼できる弁理士に依頼し、現在では各国で特許を取得している。

- 国内のみならず海外主要国での特許取得を大変重要視している。海外出願に関しての費用と労力は多大なものであるが、権利を取得すれば大きな成果を上げられる事を体験してきており、「当社のような日本の最西端に位置しても、世界中を相手にしてビジネス展開が可能になる特許制度は大変すばらしい。これからもどんどん活用していきたい。」
- 海外から技術購入希望があったことをきっかけに、PCT 出願を行っており、韓国においても特許出願中である。
- PCT 出願で特許出願を行い、国内市場の地位を確立した上で、欧米での権利化を考慮していく。

コラム 外国出願戦略

外国出願は相当の費用がかかります。従って、なるべく出願国を絞りたい、というのが本音ではないでしょうか。どう考えればいいのでしょうか。専門家からは以下のようなアドバイスを受けました。

「一番重要なのは、①自社・同業他社の生産国に出願する、という観点です。生産地で権利行使できれば、一網打尽にすることができるからです。次に、②当該製品の消費国で出願するという観点です。このような観点から、例えば、電子部品については生産国である中国・台湾・韓国で出願し、消費国である米国で出願するのが通常です。医薬品などの分野については、これに欧州を加えることが一般的です。

ただし、特許権は 20 年間存続します。そうすると、上記判断も 10 年後くらいの世界情勢を加味する必要があります。このような観点から現在、出願国に加えられようとしているのが、他の BRICs 諸国や東欧、東南アジアの各国です。最終的には特許の重要性などを加味して判断せざるを得ない事柄です。」

コラム 海外の制度について相談したい!

海外で産業財産権を取得しようと考えている方からの、諸外国の産業財産権制度の最近の改正動向等についての問い合わせを受けています(外国産業財産権制度相談)。

発明協会アジア太平洋工業所有権センター
TEL 03-3503-3027
FAX 03-3503-3239
E-mail spidan@apic.jiii.or.jp

Q21 外国出願の手続きや費用はどのようなものですか？注意すべきことはありますか？

Key Word

「パリ条約ルート」「PCT（特許協力条約）ルート」「外国出願費用」

Point

- 最終的には各国の特許庁に出願することが必要となります。
- 2つの方法（パリ条約ルート、PCTルート）がありますので、出願国数等を勘案して使ってみましょう。
- 日本への出願から1年以内に出願しないと、各国において出願日の遡及措置を受けられないことに注意する必要があります。

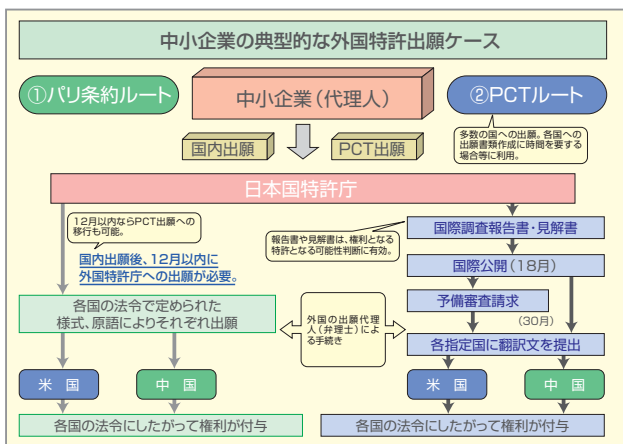
Answer

1 外国出願の手続きを知ろう！

外国出願するか否かの「最初の」判断は、遅くとも日本での特許出願から1年以内には行うことが必要となります。

中小企業の典型的な外国出願手続きには、①日本国特許庁に国内出願して1年以内に外国の特許庁に直接出願する方法 [パリ条約ルート]、②日本特許庁に特許協力条約に基づく出願し2年半以内に外国の特許庁に [特許協力条約に基づくPCTルート] の2つがあります。

*国内出願して1年以内であればPCT出願に移行することも可能です。



いずれのルートを使うかは、

「出願する外国の数（一般的に、出願国が多い場合にはPCTルートが便利だが、少ない場合にはPCTルートの方が高額となる）」、

「外国出願までに要する時間（出願する国の選定や出願書類の翻訳に時間を要する場合には、PCTルートを使うケースが多い。他方で、早期権利化を望む場合にはパリ条約ルートを使用するケースが多い。）」等様々な要因に基づいて判断されています。

いずれにせよ、海外の出願にあたっては、外国の代理人（弁理士）が必要となります。中小企業の場合には、国内の弁理士経由で依頼している例が多いようです。

また、翻訳文のチェックにも、留意する必要があります。あくまでも翻訳された内容が各国の権利範囲となりますので、せっかく権利化しても翻

訳ミスにより権利行使できない場合もありますので、注意しましょう。また、PCTルートは条約に加盟していない国・地域の場合、当該国には利用できません。

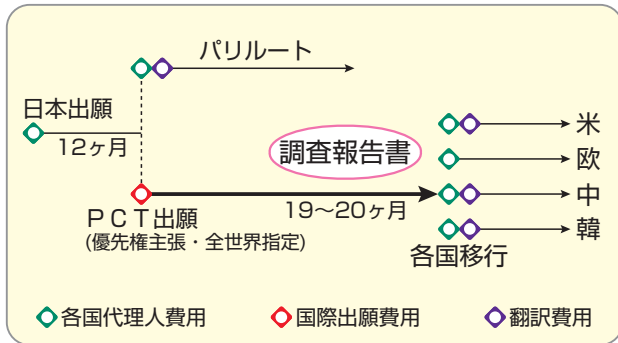
事例

PCTルート・パリルートの両方を利用している事例

- 出願国数と国際調査報告書の必要性により判断
PCTは、「特許出願5ヶ国以上の場合」と「国際調査報告書*の結果を見た上で出願国を決定したい場合」に利用している。
* PCT出願をすると、審査官が国際調査報告書を作成することとなり、その中には国内外の類似の先行技術がないかどうかの初期判断も記載されています。
- 商品使用国や競合商品生産国に出願
外国出願を行う国は、商品を使用する国や、競合商品を生産している国を対象とし、欧州はドイツを、アジアでは韓国、中国、台湾を中心にパリルートで出願し権利化を行っている。出願国も増えているため今後はPCTの利用も考慮中である。
- パリルートを利用している例
意欲的に国際出願を行っているが、パリルートで各国（概ね13カ国）への出願を行っている。
- PCTルートを利用している例
 - 重要特許に関しては、侵害・模倣品対策を目的として、PCT出願により、米欧、東アジア諸国等に対して外国出願を行っている。その際、必ず国際予備審査を行うことによって特許性を早期に判断し、的確な権利化活動に結びつけている。
 - 主要な特許出願については、PCTルートによる国際出願を利用して欧米や中国を中心に外国出願を積極的に行っている。その際、国内出願に関しては国際調査報告又は国際予備審査の結果を利用して早期審査請求することにより早期に権利化している。
 - 海外の特許はこれまでは国ごとに申請していたため、コスト負担が大きく海外出願国は最小限にしていたが、今後はPCT国際出願制度を利用し、各国で積極的に出願していく方針である。

2 費用の目安もおさえておこう!

外国出願のためには、翻訳料、外国特許庁への手数料、外国弁理士費用等がかかります。おおよその費用項目と時期については下記の図のようになります。



具体的な費用については、出願国や出願書類の枚数等により差が生じますので一概に論じることが容易ではありません。しかしながら、中小企業が外国の特許出願に、実際にいくら支払っているかについて調査したところ、欧米の場合には平

均約119万円/国、アジアの場合には平均約76万円/国との回答がありましたので、目安のひとつとして試してみても良いでしょう。

	欧米 (N=124)	アジア (N=99)
平均	約119万円	約76万円
回答数の多い金額	50～80万円 43件	30～50万円 41件
	100～130万円 35件	50～70万円 17件
	150～200万円 23件	80～100万円 17件

(H18.11 特許庁調査)

コラム 中小企業の外国出願費用を助成する制度(H19.12現在)

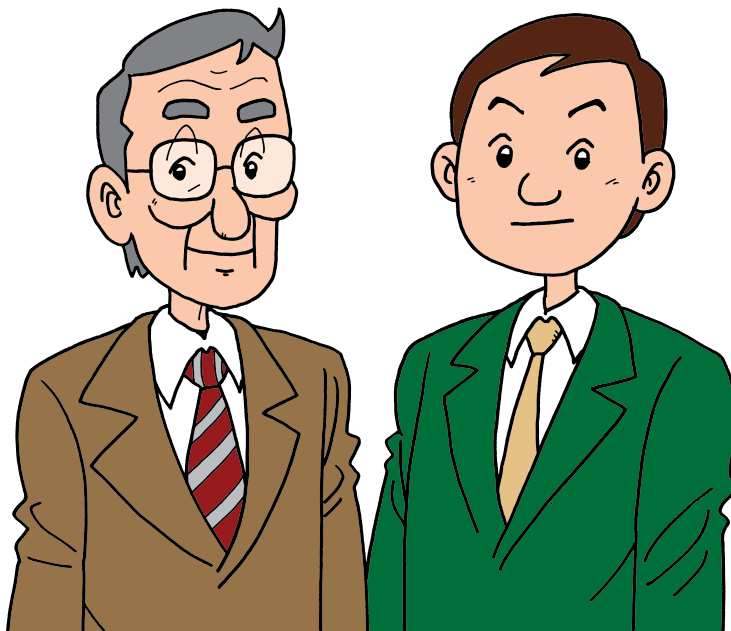
以下のとおりの支援制度を活用できる場合もあります。

★独立行政法人中小企業基盤整備機構においては、新規性の高い技術の事業化等にあわせて国際出願する場合の助成制度【スタートアップ支援事業〔中小企業・ベンチャー挑戦支援事業〕】

★地方公共団体による支援制度

例えば、東京都知的財産総合センターでは、「外国特許出願・侵害調査費用の助成」を実施しています。

<http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/index.html>



Q22 海外で侵害品をみつけた場合や侵害警告を受けた場合には、国内の場合と異なる対応が必要なのでしょうか？

Key Word

「海外模倣品（権利侵害品）対策」

Point

- 海外での係争は、国内での係争以上にハードルが高いものです。海外の制度や運用を理解した上で、対応方法を検討しましょう。

Answer

1 海外での侵害品対応は国によって違うことに注意しよう！

権利侵害品を放置しておく、侵害品の製造国や流通国で、市場を失ったり、ブランドイメージを悪化したり深刻な被害を受けることがあります。

侵害品対策に積極的な企業では、現地の代理人（法律・特許事務所）との連携や、現地の取り締まり当局への積極的摘発、同様の被害を受けている会社との協力等を行っています。

いずれにせよ、国によって、取締り体制や裁判制度や運用が異なります。模倣品マニュアルや政府の窓口等を参考にすることも大事です。

→マニュアル：

<http://www.jpo.go.jp/torikumi/mohouhin/mohouhin2/manual/manual.htm>

→政府模倣品・海賊版対策総合窓口：

<http://www.meti.go.jp/policy/ipr/index.html>

事例

模倣品対策に積極的に取り組んでいる事例

- 模倣品に対しては税関での水際対策を活用しているが、韓国での模倣品に対しては、弁理士を通じて直接企業に警告して止めさせた事例もあるなど、費用対効果を考えた対策を行っている。
- 中国など、外国での模倣品対策においては、ジェトロや弁護士などの意見を参考にしており、権利を侵害された場合は、販売元や製造元へ、弁護士名で警告書を送付している。他方で、各国でのライセンス戦略でも一定の収入を得ているため、知財関連予算の収支はプラスを確保している。

コラム

海外における知的財産権侵害調査の助成

海外で知的財産の侵害を受けている中小企業を対象に、日本貿易振興機構が調査機関と契約し、現地での侵害調査を実施し、模倣品・海賊版の製造元や流通経路の特定、市場での販売状況などの情報を提供する事業を実施しています。

【問い合わせ先】日本貿易振興機構（ジェトロ）知的財産課
TEL 03-3582-5198、E-mail CHIZAI@jetro.go.jp

2 侵害警告を受けた場合

国内の場合と同様に（Q19）、警告を受けた場合には、冷静になりましょう。最初に行うべきことは、警告の対象となっている特許権等の存否や状態を確認することです。まずは専門家と相談してみましょう。

5 異なる視点から知財経営を考える

業種により知財戦略は変わる場合があります。また、事業の継続を重点におく企業もあるでしょう。ここでは、そのような知財経営に関する留意点を紹介します。

Q23 知財経営を行う上で、業種等関係ないのでしょうか？

Key Word

「知財経営と技術分野」

Point

- 知財経営については、基本的な考え方は同様ですが、技術分野及び企業の発展段階等で一部注意すべきことがあります。

Answer

1 知財経営と企業特性との関係を考えてみよう！

知財経営については、会社の資金規模や従業員数で実践方法は異なることがあり得るものの、「特許権等の知的財産権により参入障壁を築き、市場を支配する」という基本的な考え方は変更ありません。

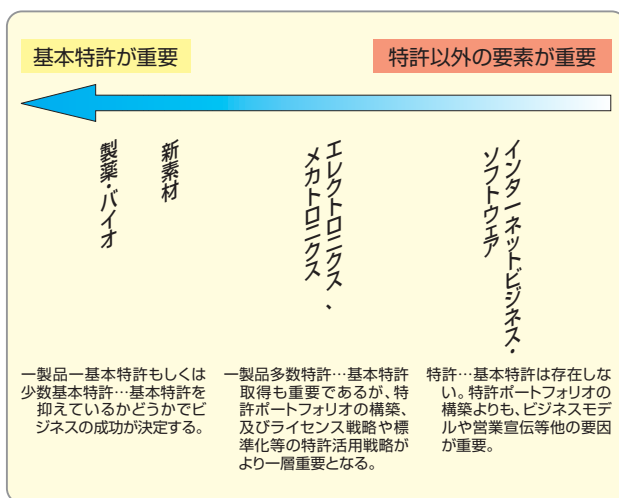
ただし、「業種（技術分野）」と「企業の発展段階」により、焦点を充てるべき知財戦略が異なります。これを整理すると以下ようになります。

業種別・ステージ別の特許戦略のチェックポイント		
	1製品1特許型	1製品多特許型
アーリーステージ (創業期)	<ul style="list-style-type: none"> ●基本特許の内容チェック ●基本特許の権利化に注力 	<ul style="list-style-type: none"> ●特許出願の習慣付け ●ポートフォリオの基礎作り ●応用技術の展開範囲を調査
ミドル・レーター ステージ (成長期・成熟期)	<ul style="list-style-type: none"> ●ライセンス契約の整備 ●必要に応じ権利行使 	<ul style="list-style-type: none"> ●ポートフォリオの強化 ●効率的出願の体制作り ●社内の特許教育

2 「業種」との関係や「企業の発展段階」との関係を知ろう！

(1) 業種

特許の視点から業種をみると、①「1製品1特許型」が基本となる業種（バイオ・製薬等の素材系企業が典型的）と②「1製品多特許型」が基本となる業種（電気・機械等メカトロ・エレクトロニクス企業が典型的）、③必ずしも特許に依存しない業種（インターネットビジネス、ソフトウェア関連）に大別されます。



「1製品1特許型」企業の場合には、一つの強い基本特許による参入障壁構築を目指すことが基本戦略となりますし、他方で「1製品多特許型」企業の場合には、基本特許のみならず周辺特許を含めた権利取得（＝複数の権利を最適に管理し的確な経営戦略に活かす特許網づくり）が重要となります。中小企業のようなニッチな分野でも同様の考え方が必要となります。

(2) 企業の発展段階

企業の発展段階を「創業期」、「成長期」、「成熟期」と分類すれば、その発展段階で知財戦略の焦点が変化することとなります。

特に、「創業期」においては、「発明の創造（研究開発）」や「基本特許の取得」に焦点をあて知財経営実務の基盤を整備することが必要です。この時期に基盤を整備しておけば、その後の発展段階に応じた戦略や体制をより有効なものとするにもつながります。

Q24 事業拡大というより今の事業の継続に重点をおきたいのですが、知財経営は必要なのでしょうか？

Key Word

「知的財産と事業リスク」「著作権等その他の知的財産」

Point

- 積極的な知財経営を目指さない場合でも、最低限の「知財面からの手当」をしておくべき事項があります。

Answer

1 自社だけでなく他社の状況も把握しておこう！

自ら知的財産経営を目指そうとしなくても、他社の戦略変更により自社の経営に大きな影響を及ぼすことがあります。

最も典型的な例は、(業界の1社が知的財産を積極的に活用する方針に転じたため、) 他社から知的財産権を根拠に侵害警告を受けるような場合(Q19)です。安心して事業を実施するためには、商標権等も含めて知的財産権を保有しておくことも重要です。

また、他社が同様の技術について出願した場合に備えて、他社の出願前から同じ技術を使って商売していたことを明らかに示す、「先使用权」の証明の準備をしておくことも大切です(Q4)。「公知化」(Q36)により、最低限他社の権利かを避けることも検討の一つとなるでしょう。

事例

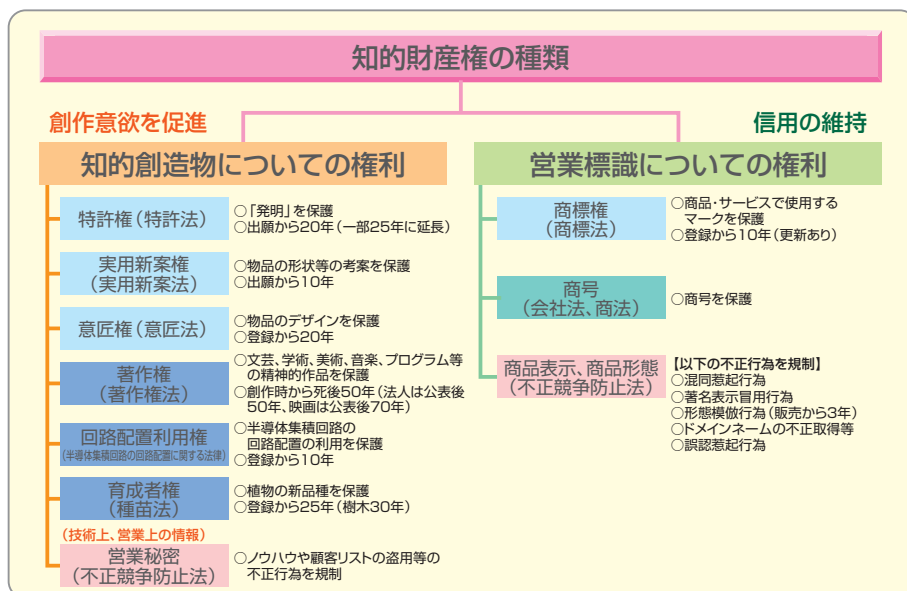
防御の観点からの知財財産活用事例

- 自社名の商標権を取得した。これにより、他社の権利が取得され、当社の営業に支障をきたすのではないかと不安を感じることなく、安心して事業遂行ができるようになった。

- 製品が中間材料のため、模倣されても発見できないこともあり、以前は特許出願をせずに公証役場で証拠書類等について確定日付を取得し、ノウハウとして秘匿していた。年間数百件なされる発明提案のうち、質の高い半分くらいについて公証制度を活用していたため、特許侵害で警告を受けた際にも、先使用权を主張して退けることができた。
- 警告状が送られてきたり、訴訟に巻き込まれたりした場合に備えて先使用权の確保に努めている。具体的には、出願後すぐに取下げる(特許公報として公開はされないが同社が出願した経緯は残る。)とともに、公証人を利用する等している。

2 著作権等様々な知的財産権にも留意しておこう！

知的財産には下表のように様々な種類があります。仮に意匠権や商標権の権利を登録していなくても、形態を模倣することが不正競争行為とされたり、著作権として自動的に付与される権利もありますので、他社の権利を侵害しないように留意しておきましょう。



第3章

<知財戦略実践編>

知財活動を実践したいのですが？

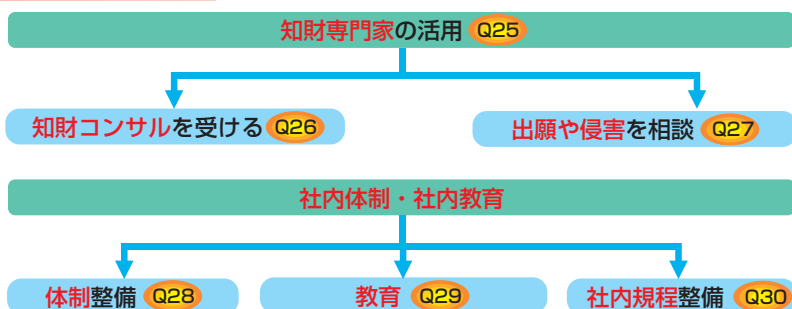
知財活動を実践したいのですが？

<知財戦略実践編> 中小企業の知財基盤構築のための基礎情報付与part

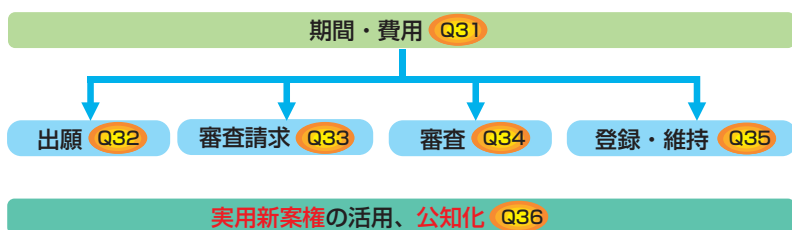
「知的財産を活用した取組を進めたい！」・・・そう思っていただけただけの中小企業の方に向けて、大切なポイントを伝授します。

◆ 第3章の全体像

1 体制を整備しよう！



2 特許権の基礎知識を学ぼう！



1

体制を整備しよう！

知財経営を行うためには、社内の体制を整備したり、社内意思決定プロセスを明確化することも大切です。外部専門家を活用することも検討する必要があります。ここでは、社内体制整備の観点からの疑問についてお答えします。

Q25 知財の支援を受ける外部専門家としては、どのような人がいますか。どのような場面で活用するのがよいのでしょうか？

Key Word

「知財専門家」「アドバイザー」

Point

- 知財の戦略構築、出願、侵害警告への対応等希望する支援内容により、弁理士、弁護士等支援可能な外部専門家が異なります。
- 無料で相談や利用できる国や地方公共団体の支援制度もあります。

Answer

1 主な外部専門家の全体像を知ろう！

知財分野で特に代表的な例としては、以下のような外部専門家がいます。

- **弁理士** (特許事務所)
特許権、意匠権、商標権の取得までの手続きの代行やその鑑定を主たる業務としています。
裁判(一部)の代理人又は補佐人、裁判外の仲裁代理人、税関の輸入差し止め等の業務も行います。
詳細→http://www.jpaa.or.jp/about_us/patent_agent/index.html
- **弁護士**
知的財産分野では、特許権等侵害案件(検討、警告、交渉、訴訟等)やライセンス契約(契約書の作成等)、社内規程整備(職務発明規程等)等を担当します。
- **中小企業診断士** (事務所)
「経営の診断や経営に関する助言」を行う中で、知的財産の戦略的活用の観点から行っている場合があります。
- **技術士** (事務所)
科学技術のコンサルタントであり、「先行技術を調査して新事業や研究開発の戦略や方針を策定」する支援を行っているところがあります。
- **公認会計士** (監査法人)
知的財産の金銭的価値を算出する「知的財産の価値評価」を行っている場合があります。
- **コンサルティングファーム** (知財コンサルティング会社)
「知財を活用した新事業開発・研究戦略、知的財産の市場調査、特許マップの策定」等知財関連で幅広い業務を担当している企業もあります。

- **特許情報活用支援アドバイザー** (約50名。都道府県の知的所有権センターに配置。年間8千件の中小企業の相談に対応)
特許情報検索の方法の指導やその活用に関する相談(訪問相談有)に応じます。他社の特許情報は、出願方針、研究開発方針等を検討する際に役立ちます。
詳細→<http://www.ryutu.inpit.go.jp/ptpadv/index.html>
- **特許流通アドバイザー** (約100名。都道府県の知的所有権センターに配置。累計1万件以上の成約実績有。)
特許の流通を促進するための技術移転の仲介支援を行っています。大学・公的機関、企業等が保有する開放可能な特許技術の発掘と、中小・ベンチャー企業等の技術導入ニーズを把握し、マッチングを図っています。
詳細→<http://www.ryutu.inpit.go.jp/advisor/index.html>
- **個別無料相談会** (全国各地で年間4千回以上開催。)
出願、模倣品対策、ライセンス契約等知財に関する具体的な案件について、弁理士等の専門家が個別相談を受け付けています。
詳細→<http://www.hirameki.jiii.or.jp/>

コラム 知的財産専門の公的相談拠点等も活用しよう！

経済産業省/特許庁 (独)工業所有権情報・研修館 (社)発明協会 (JIII)

地域知財戦略本部 (事務所) 経済産業局・沖縄総合事務局 特許室 (9か所) 地域関係機関等 (連絡調整) 地方公共団体 知的所有権センター (59か所) 地方閲覧室 (8か所) 都道府県支部 (47か所)

都道府県 市町村

知財駆け込み寺(商工会・商工会議所) (約2,500か所)

- 総合相談窓口
(独)工業所有権情報・研修館 相談部 03-3581-1101 (内2121-2123)
各経済産業局特許室へ
<http://www.jpo.go.jp/shoukai/soshiki/tokusitu.htm#map>
- この他にも、
・ 都道府県の知的財産関連センター等に専門家が配属されている場合、
・ 経営相談の一環として知的財産の専門家を派遣する制度等もありますので、身近な窓口を調べてみましょう。

2 国・地方公共団体の支援による専門家も活用してみよう！

まず、国や地方公共団体の無料で利用できる制度を活用してみることも一案です。

- **出願アドバイザー** (約50名。全国の発明協会支部電子出願相談室に配置。年間11万件以上の相談に対応。)
出願手続き、共同利用パソコンの使い方、電子出願制度についての相談に応じています。

Q26 知財コンサルティングというのはなんですか？ 受けてみたいのですが、どうすればよいのでしょうか？

Key Word

「知財コンサルティング」「知財戦略支援」「社の知財方針」

Point

- 知財コンサルティングとは、一般的には、外部のコンサルタントや専門家による知財経営を企業に導入・定着させるための支援業務のことをいいます。
- 内容は、各企業のビジネスニーズや問題意識に応じて、特許調査を用いた市場分析の支援、社内の知財関連人材の育成支援等を実施します。

Answer

1 知財コンサルティングの意義を知ろう！

「企業の強み（製品の売れる理由）」が、技術優位性である場合には、知財コンサルティングが経営戦略を構築する上で有効な場合があります。

これまで知財コンサルの支援を実施した例では、以下の成果が得られたケースもあります。

① 経営面での成果

特許マップ等による客観的な技術分析・評価を得られたことにより、

→新分野への進出が実現した事例

→資金調達につながった事例

② 体制面での成果

知財戦略を経営戦略上明確に位置づける意識が共有されたことにより、

→経営者が知財に関与する体制が整備された事例

→支援終了後も継続的に知財専門家のアドバイスを受けることとした事例

(注) 知財コンサルティングについては、明確な定義はありませんが、ここでは右記2. の表の支援を行うことを総称しています。

2 知財コンサルティングの支援の具体的な内容を知ろう！

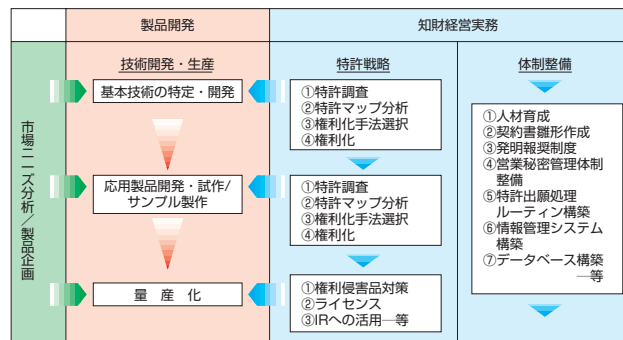
知財コンサルティングの支援内容は、多種多様です。まず、経営者を含むヒアリングや保有している知的財産の棚卸し、特許調査・分析等により、企業の置かれている事業環境の中で知財による競争力強化ができるか否かの可能性を把握します。その上で、企業側の支援ニーズに整合するコンサルティング計画を立案することとなります。

発明した技術の知財の活用、侵害警告対策といったように自社の課題が明らかとなっている場合には、テーマを特化した知財コンサルティングを受けることも一案です。

いずれにせよ、知財コンサルティングの内容は多様であるため、課題に応じて必要な知見・資格も異なります。まずは、知財コンサルティング会社や弁理士等専門家に相談してみてください。

参考

知財コンサルティングのイメージ図



〈コンサルティングを受けた企業の事例〉

参考資料の例の他、「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル 2006」(p39 ~ p137) に 12 の事例が掲載されています。

詳細→

http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/manual_2006.htm

コラム 地域中小企業知的財産戦略支援事業

一部の都道府県等中小企業支援センターにおいては、一定期間集中的に知的財産の専門家を派遣することにより、企業における知的財産を活用するためのビジネスプランづくりを支援しています。平成16-18年度3年間に200社以上の支援実績があります。

http://www.jpo.go.jp/sesaku/shien_center.htm

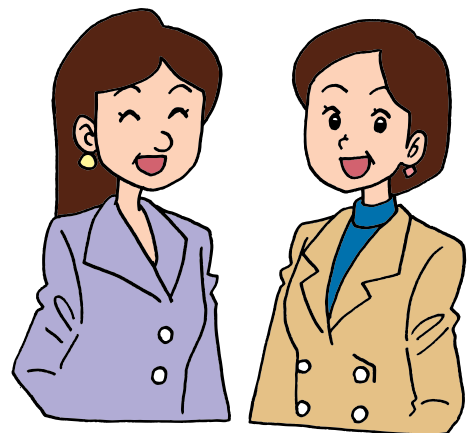
3 自社の知財戦略の方針等を構築してみよう！

知財コンサルティングの分析結果を活用し、社内の「知的財産の基本方針」や「出願判断のガイドライン」、「ライセンスのガイドライン」等を策定してみることも継続的な取組を行う上では大切です。

事例

知的財産戦略の基本方針を明確にしている事例

知的財産戦略の基本方針である「知的財産権管理方針」では、「出願方針」、「ライセンス方針」、「係争方針」の3つに大別して規定。「出願方針」では、事業の独占（または優位性）を図ることを目標としており、実施発明そのものだけでなく、基本発明の周辺部分（迂回発明、関連発明）も含めて出願するほか、得意先が扱う部品、部材等についても出願を行うとしている。また、ニーズを先取りし、得意先からニーズ提案が行われる前に出願することにより共同出願となることを避けるとともに、提案営業を行う場合は、出願が完了した後に行うことを徹底し、独占的に権利取得するとしている。オンリーワンを目指して果敢に権利取得を行うのが基本戦略であるが、「ライセンス方針」では、他社に知財を開放することが得策と判断される場合は、積極的にライセンス供与やクロスライセンスを行っていくとしている。「係争方針」としては、最初から事を荒立てるようなことはせず、話し合いによる円満解決を基本とし、他社の特許に無効理由を発見した場合も、直ちに無効審判を起すことはせず無効理由を裏付ける資料を準備しながら、相手の出方に応じて対応するとしている。



Q27 弁理士や弁護士は、どのように探せばよいですか？

Key Word

「弁理士」「弁護士」

Point

- 弁理士、弁護士はHPで検索することもできます。
- 弁理士の場合には技術分野、弁護士の場合には知的財産の経験を、最初に確認することが重要です。

Answer

1 弁理士・弁護士の探し方を知ろう！

以下のような方法で探すことができます。

- HPを活用して探す
 - ①日本弁理士会の弁理士ナビ
(弁理士リスト検索システム)
*「弁理士ナビ」では、弁理士・特許事務所を事務所所在地、専門分野、技術分野、取り扱い業務、中小・ベンチャー企業対応、取り扱い業務、出張対応可能地域等の条件による検索が可能です。
詳細→ <http://www.jpaa.or.jp/advisement/index.html>
 - ②弁護士知財ネット(知的財産権に関連する業務に対応できる弁護士のネットワーク)
詳細→ <http://www.iplaw-net.com/chizainet/index.html>
- 知財関連の相談会やセミナーなどで探す
無料相談会で相談を受けたり、セミナー等の講師として話を聞いたりする中で、選んでいる場合があります。
- 紹介をしてもらう
知人やアドバイザーを通じての紹介、異業種交流会の場での紹介等人を通じて紹介を受ける例があります。
また、弁護士を探す場合に、例えば、普段からつきあいのある弁理士がいれば、まずは相談してみ、知財に詳しい弁護士を紹介していただくようなケースもあるようです。
- 専門家のこれまでの活動を調べる
これまで代理人として出願した書類、裁判事例等を調査して、自社にあう専門家を探す方法もあります。

事例

書籍を読んでアプローチ

会社を設立するまでの準備期間に、ソフトウェア特許に関する某書籍に出会った。当時は特許の出願分野は製造業が主体であったが、その書籍では今後のソフトウェア特許の重要性がわかりやすく示唆されていたため、研究所時代になぜソフトウェア特許を出願していたのか、同社社長はその

ウェア特許を出願していたのか、同社社長はその意味を初めて理解したという。直ぐにその書籍の著者である大阪の弁理士にソフトウェア特許の相談に行ったところ、快く引き受けてもらい、それ以来、同弁理士と付き合い続けている。このようにして、一冊の書籍との出会いが知的財産、とりわけソフトウェア特許に目覚めるきっかけとなった。

事例

県のアドバイザーから紹介

弁理士への依頼は費用負担が大きいが、特許の出願は独特の言い回しがあり、社内に対応できるレベルではないため、県のアドバイザーから紹介された東京の弁理士に依頼している。

コラム 東京都弁理士マッチング支援システム

東京都知的財産総合センターでは、都内の中小企業と弁理士の出会いの場を提供する「弁理士マッチング支援システム」を2009年3月から開始しています。具体的には、実務経験など一定の要件を満たした弁理士に登録してもらい、中小企業が知的財産権を取得・活用する際に、適任の弁理士を選任できるというシステムを設けています。

詳細→

<http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/benrishi/index.html>

2 選定のポイントを知ろう！

自社に適した専門家であるか否かを一律に判断することは困難ですが、専門家といっても、技術分野等で得意・不得意な分野があります。先進的専門家企業や大企業は、得意分野毎に複数の専門家を使い分けている場合も多いようです。

①弁理士

- 得意な「技術分野」を重視して依頼する
上記の弁理士ナビを使って検索できますが、専門家のプロフィールの中の「大学時代の専攻」

等も参考としているケースもあります。

○「地域性」や「中小企業の出願代理の経験」を重視して依頼する

発明した技術や製品の実物を見せて説明したい場合には地域内の弁理士を重視するケース、出願経験の少ない社にとってはこれまでの中小企業・ベンチャー企業の代理経験を重視するケースもあります。

事例

弁理士事務所を使い分けている事例

弁理士事務所は3ヶ所と取引があり、得意分野ごとに使い分けている。この場合、明細書は自分で書いて持ち込むが、時間が無い場合はポイントだけ書き込んで請求項の立て方任せ、草案作成後にチェックを重ねる。いずれにしても、最終的には弁理士からアドバイスをもらって仕上げる。その際、複数の弁理士の意見を聞くこともある。これにより、より良い明細書に仕上がることができる。

事例

紹介も活用して弁理士を選んでいる事例

特許出願にあたっては、弁理士の選定は大変重要だと考えている。先行技術調査でも、発明協会からの協力も得て、専門に長けた事務所を選んでもらうようにしている。特に、海外での出願は弁理士にまかせきりになるために、企業側に見分ける力が必要である。

事例

良心的な弁理士を活用している事例

つきあいのある弁理士は部署や開発担当によって様々であるが、一部の弁理士からは、行政の支援制度を紹介してもらったこともあり、良心的な価格設定で、大変満足している。

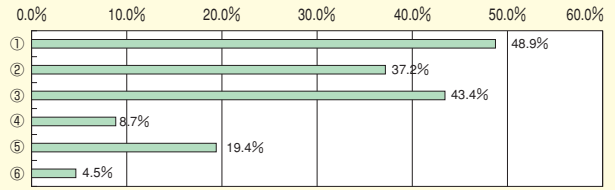
事例

出願国に応じて弁理士を選択している事例

以前から依頼している特定の弁理士はいるが、今後の外国権利の出願を見据えて、アメリカでの出願経験がある弁理士にも依頼することを検討している。国内出願と外国出願では要求される専門性も異なってくるので、それに応じて弁理士も選んでいかなければならないだろう。

参考

弁理士に業務を委託する理由は
(中小企業約300社の調査結果:H18fy 特許庁)



①自社の技術を理解しているから
②自社の技術分野の専門知識があるから ③長くつきあいがあるから
④価格が他より安かったから ⑤その他 ⑥無回答

②弁護士

依頼内容にもよりますが、知的財産とビジネスに関する経験を重視するケースが多いようです。

コラム 弁護士の費用の目安は?

【想定ケース】自社の商標権を他社が侵害しているとして、警告をするための代理人名での内容証明郵便の作成を依頼された。事案は、自社の商標権とは完全には同一ではないが、要部において同一と考えられる。なお、経済的影響は実際のところ不明である。このとき作成手数料はいくらか。

【回答】375名からの回答によれば、5万円前後が44.3%、3万円前後が25%です。知的財産権が問題とされる場合には、知的財産権の技術的な面での専門性が要求されることから、事案によって手数料に幅があります。

「アンケート結果にもとづく市民のための弁護士報酬の目安」日本弁護士連合会から
http://www.nichibenren.or.jp/ja/attorneys_fee/data/meyasu.pdf

*弁護士費用は Q31 参照

事例

過去の実績を重視している事例

弁護士については、過去に訴訟を覆した経験のある東京の弁護士を判例から調べて依頼するなど、専門家を有効に活用している。

※訴訟となりそうな出願については、出願時点から弁護士がいる弁理士事務所が出願している企業もあるようです。

Q28 知財の知見が必要な従業員はどのような人でしょうか？知財に関する社内体制を構築したいのですがどうすればいいのでしょうか？

Key Word

「社内体制」「社内知財担当者」

Point

- 知財に関する知見は、中小企業経営者、知財担当者はもちろんのこと、研究開発者、営業担当者等が業務に応じて一定の知見を身につけることが望めます。
- 外部専門家を活用する場合でも、知的財産を理解できる人間を、少なくとも社内に1人は育てることが重要です。
- 社内体制は、事業戦略部門・研究開発部門・知財部門を連携させることが重要です。

Answer

1 知財の知見が必要な社内人材を確認してみよう！

本人が特に意識していなくても、なんらかの形で知的財産に関与している中小企業の従業員は幅広いです。その中でも、以下の方々は、知財を学んでみると会社にとってもまた自身にとってプラスとなると思われます。

①経営者及び経営担当者

経営者自身が知財戦略の重要性を認識いただくことが必要です。知財の先進的な企業では、経営者自身又はハイレベルの知財管理者を指名いただいて経営に活かしていることが多いようです。

事例

知財管理責任者がハイレベルである事例

- 執行役員である開発部長が知財管理を統括するとともに、自社内に設置した「知的財産委員会」の委員長も兼任している。
- 知財管理部門はないが、社長自身が知財担当者として全ての知財管理を行っている。
- 知的財産担当役員を中心とした事業戦略、研究開発戦略との三位一体型知財管理を実践し、他社動向も含めた知財情報の集中管理と情報の共有化を実現させ、事業戦略に基づく研究開発、産業財産権取得の合理化を図っている。

②研究開発・商品開発担当者

研究開発部門において知財との関わりは特に大きいものがあります。研究開発前に特許調査を行うことで効率的な研究開発が可能となりますし、研究開発の成果そのものが特許等知的財産に直結するものです（Q5参照）。

事例

研究開発段階からの管理の事例

研究開発部門から発明提案があると先行技術調査を行い、社長、開発担当者、顧問弁理士、国や市などのアドバイザーが参加する会議を開催し、調査の結果を基に、出願の可否、補完研究の可否、他社製品との比較等の検討を行っている。

③営業担当者

特に中小企業の場合には、特許権等知的財産権を有していることで、取引先の信頼性を得ているようなケースがあります。特許権を売り込みの材料として営業を行う事例もありますし、また、競合他社の営業情報やパンフレットから自社の権利侵害の早期発見につなげている事例もあります。その意味でも、知財の基礎知識は持っておきましょう。

④知的財産担当者

専任でなくても知財管理を行う人は中小企業でも必要です。出願手続きを外部弁理士に依頼している場合でも、発明内容が出願書類（明細書）に適切に反映されているか等をチェックしたり、会社と外部弁理士のやりとりを調整したりできるような知見を有しておきましょう。

事例

● 会社と特許事務所等のやりとりを調整する知財担当者の事例

特許事務所へ依頼する際には、知財担当者が開発部門へのヒアリングをもとに原稿の骨子と実施例を用意して、後の肉付けをお願いする形をとっている。ただ、特許がとれるかどうかわからないまま出願するような場合には、とりあえず従来の方式と新しく開発した方式を示して、後は事務所にまかせる形になるし、どうしても権利化したい時には、どういう部分をふくらませて出願するかをじっくり相談

することとなる。知財担当者の役割は、特許事務所とのやりとりを調整するリエゾンとしての機能を果たしている。

● 外部人材を採用して知財の体制を整備した事例

生産性を上げる努力、品質向上、合理化のための努力、日常の中での創意工夫を全員が行うよう意識を徹底し、また動機付けも行っている。

現在、特許出願の経験を豊富に持つ人材を採用するなど、創意工夫の成果としての知的財産も重視した体制を整えつつある。

● 新規事業立ち上げの際に、最低一人は知財人材が必要と考えている事例

知的財産戦略に基づく社内体制の構築と人材育成にも注力している。知的財産は新規事業を立ち上げる場合は無視できない要素であり、新規事業立ち上げの際には技術開発と並行して手抜かりのない相応の社内体制を確保する必要があるからだ。例えば、先行情報などを調べる人材が社内に一人は必要である。その人材は特許情報に関心のある技術者がベストで、技術がわかり、情報もわかり、発明を仕上げるための目利きができる人である必要がある。いなければ育てるしかない。秘密保持や機動性・柔軟性の点から、外注では問題がある。

コラム

中小企業にも1人は知的財産を理解できる人材を！

出願を年間に5件以上実施している中小企業でも、その知的財産担当者数は、平均約1.1人となっています。(2006知的財産活動調査報告書)

政府(知的財産人材育成総合戦略2006.知的財産推進本部知的創造サイクル専門調査会)においては、「全ての中小企業で知的財産を理解できる人材を、少なくとも一人は育成する『一社一人運動』を実施する。」ことが提言されています。

2 望ましい組織体制を知ろう！

どのような知的財産管理体制を構築すべきかの判断は、会社の規模や業種等にも異なるため、一律には判断できません。

一般的に、中小企業の場合には、大企業に比べると、経営者を中心とする意思決定プロセスが簡素化しているため、知財経営を行う場合には進めやすいとの指摘もあります。

いずれにせよ、企業規模を問わず、事業戦略部門・研究開発部門・知財部門との連携を強化することこそが重要なのです。

事例

会議や委員会を設置し知財戦略を強化！

- 知財戦略が経営戦略・事業戦略から遊離することがないようにするため、年1回、社長、全役員、部長、知財グループ、知財顧問等が出席して、「知的財産戦略会議」も開催し、基本的な方針について、すり合わせを行うようにしている。
- 社長を筆頭とした「知的財産管理委員会」にて、ノウハウか権利取得かの判断を行っている。目標は研究者による明細書の自社内作成であるが、その発明のクレームとなるポイントと、各種実験データを提出させ、特許関係者と弁理士との連携により明細書を作成し、「知的財産管理委員会」において最終確認を行っている。
- 「知的財産グループ」を正式に組織化した。それまでの部署は「特許管理センター」という名称で、主に維持費用等の事務管理を担当していたが、近年高まりつつある知的財産戦略の重要性に鑑み、体制を充実させた。具体的には専任の担当者を1名、兼任を2名配置し、単に知的財産の管理だけでなく研究開発や販売促進に携わるなど幅広い活動を行っている。最近では社内の技術発表会の機会を利用して、「知的財産研修」や取得した権利を整理して知財の選択と集中を図る「パテントリストラ」について検討を始めている。
- 開発研究所として従業員2名体制で新たな製品の研究開発管理、特許出願等の知財管理を一元的に行うことができています。特に特許出願や権利更新は、営業担当の意見も参考にしつつ、所長の判断によることとしている。

Q29 知的財産を勉強したい、社内人材を育成したい と思うのですが、どうすればよいですか？

Key Word

「社内教育」「従業員研修」

Point

- まずは社内の知財マインドを向上させることが重要です。
- 基礎知識を学ぶ場合には、国や地方公共団体の無料のセミナー等や関係機関における多様な研修があります。

Answer

1 社内勉強会等を実施してみよう！

知財に関する社内研修を実施することが効果的です。先進的な企業では、「既存の社内会議や社内研修を利用するケース」、「新たに研修を実施するケース」、「外部のセミナーに従業員を派遣させるケース」、「これらを組み合わせて教育を行うケース」がみられます。一步進めて自社独自の研修カリキュラムを検討しているケースもあるようです。

事例

知財の社内向け研修を強化！

- 社内では外部講師を招いた研修や啓発活動を実施するとともに、社外で開催されるセミナーに積極的に従業員を参加させるなど、知財教育に熱心である。
- 知財マインドを上げるため、**知財研修（新人向け研修、中堅向け研修、階層別研修等）**を行うとともに全社向けには社内イントラ、社報等の社内メディアを用いた知財啓蒙活動を行っている。技術者には、開発着手前・出願前等における各種先行技術調査を義務付けるほか、クレーム分析等を個別指導している。
- 国の支援事業において、技術者の知財啓発・教育を展開していくための研修体系基準、効果測定ツールとして「**技術者向けの知財スキル標準**」を策定した。支援終了後も、これをベースとして継続的に研修を実施している。
- 知的財産室の創設、知財コンサルタントの派遣によるアドバイス、開発者（発明者）への指導を開始することにより、研究の最終段階として特許出願・権利化を目指すマインドが社内に浸透している。
- OJT 教育として研究者が自分で明細書を書くポイントや法律の変更点等を学習させている。毎月行われる社長を中心とした先行技術動向に係る報告会において、最近の知的財産関連の法改正等についてのトピックス報告や質疑応答を実施している。

- IPDL 検索の利用方法及び実機を使った簡易検索方法の指導（開発部門のみ）、特許明細書の読み方、特許の願書や明細書の書き方などの講座、教育を行っています。
- 研究開発部門への新規配属者に対して実務的な面を中心に特許担当者が社内セミナーを行う。その他、年に2回全社の各部門責任者が相互の目標を発表しあう機会があり、その場で目標の提示とともに知的財産への対応を啓発する。

2 無料の支援制度も活用してみよう！

第1歩としては、国や地方公共団体のセミナー等に参加してみることも効果的です。

① 初心者向け・実務者向け説明会（知的財産権制度説明会）

知的財産権についてこれから学びたい人、新たに企業の知的財産部門等に配属された初心者レベルを対象とする知的財産権に関する無料説明会を全都道府県で開催しています。

また、既に、知的財産権業務に携わっている者等を対象に、審査の運用基準、審判制度の運用等実務上必須とも言える諸制度についての説明会も開催しています。

② 中小企業向けセミナー

各経済産業省特許室・地域知財戦略本部の主催で、地域のニーズを踏まえた中小企業向けセミナーを開催しています。

③ 産業財産権専門官

中小企業者の要請に基づく勉強会にも対応しています。

3 その他の知財のレベルやニーズに応じた研修も活用してみよう！

いくつかの代表例を紹介しますので、自社の人材育成戦略に合致するようなものを探してみてもよいでしょう。

①（独）工業所有権情報・研修館

中小・ベンチャー企業に対する研修（特許侵害警告書を受領した場合を疑似体験する実践的な研修等）を無料で実施しています。

詳細→

<http://www.inpit.go.jp/jinzai/venture/index.html>

②（社）発明協会

レベル（初級から上級）に応じた研修プログラムを実施しています。

詳細→

<http://www.jiii.or.jp/chizaikenshu.html>

③日本弁理士会

各種セミナー等を実施しています。

詳細→

<http://www.jpaa.or.jp/event/index.html>



Q30 知的財産に関して社内の規程を整備しようと思いますが、 どのようなものがありますか？どうやって作成すればよいですか？

Key Word

「職務発明規程」「報奨金制度」「秘密管理規程」

Point

- 職務発明規程、秘密管理規程を整備してはどうでしょうか。
- 係争防止のためのものでもあるので、外部専門家と相談することや国の事例集等も参考にするのがよいでしょう。

Answer

1 研究開発者のインセンティブ高める ために職務発明規程や報奨金制度を 整備してみよう！

従業員の研究意欲を高めるためには、発明に対するインセンティブを与えることも重要です。これを職務発明規程や報奨金制度として定めている会社が増えています。

また、元従業員が、「私の発明で会社は多額の利益を得ているのに、発明者である私にはその貢献に対する妥当な見返りが無い」として、裁判に訴えるケースがあります。争いになる前に、権利の帰属や対価について、会社と従業員とのバランスを図った上で定めておくようにしましょう。職務発明が行われることが少ない会社では、職務発明が行われる度に、使用者と従業員との間での契約を締結する方法もあります。

職務発明規程の例→

「新職務発明制度における手続事例集」(H16.9 特許庁) 参照
http://www.jpo.go.jp/shiryoku/s_sonota/sinshokumu_hatumi.htm

事例

職務発明規程や報奨金制度により「発明」 を奨励！

- 特許取得による報奨制度を整備しており、成功報酬はもとよりライセンス契約についても報奨金を出して研究開発を奨励している。
- 職務発明規程には、あえて特許出願せずにノウハウとして秘匿した発明に対する報奨も盛り込まれているとともに、社内イントラネットでの公開によって、従業員の開発意欲を高めている。
- 開発者へのアンケート調査をベースに、新職務発明制度に対応した報奨金制度を策定済みであり、売上げや実施許諾実績に応じたインセンティブを用意している。

- 職務発明規程を5年前に制定し、発明者への報奨金は、特許の出願時や特許取得時ではなく、その特許を使った商品が販売された場合に、各年度売上に対して1%を支払う。“事業化できるものでないと、特許取得しても会社に貢献したことにならない”という方針に基づくものであり、外部人材に対しても報奨金を支払っており、大学等との共同出願の場合は、各研究者の貢献度合いにより上記1%を分配することとしている。
- 一部の研究者による特許発明に限定せず、研究・開発・設計などあらゆる部門における改良・工夫に対する報奨金制度とすることで、全社的な志気の向上、自発的な開発を促している。
- 若手技術者に対する社内特許教育も実施しているほか、優れた発明や考案に対しては、社長賞などの制度も充実しており、従業員のモチベーションの向上に繋がっている。
- 発明のインセンティブを向上させるために、「特許報奨金制度」の内容を改定した。出願時こそ一律の報奨を据え置いているが(将来の集積の見込みが難しいため)、登録時には本来の出願時の目的を達成した内容になったかどうかを見極めて(請求項の範囲を広く設定しているかなど)、報奨金の額を「数ランク」に分けて払う。また実施・運用報奨については、自社実施の場合は上限額を約10倍程度に上昇させて、収益に対する報奨の比率を事業の内容をもとに算出する新しい「基準」を設けている。他社へのライセンス収入があった場合の報酬は「上限なし」として比率を定めた。このような改訂を行う過程で、技術者に対する「説明会」などを通じて、対価に対する納得性の向上はもとより、技術者の発明に対するモチベーションは高まっている。

失敗事例

職務発明規定の不備で訴訟の危機

ある製品の製造に関する特許は、発明人を当時の職員の1人とし、出願者を会社としていた。その後、発明人の退職に伴い、職務発明に対する権利を主張されたため、高額の費用を支払い、和解しなくてはならなかった。出願当時は、発明人名を誰にするかということに関しては、深く考えていなかったため、その後に生じ得るトラブルを想定していなかったのだ。企業において知的財産を保護する観点から出願の際に権利を明らかにしておくことが重要である。

コラム 職務発明とは?

特許法では、発明が完成したら、その発明について特許を受ける権利（出願人になることができる権利）が発生し、当該権利は発明者のものになります。従業員が発明した場合にも同様の原則となりますが、「①会社の業務範囲に属し、かつ、②発明をするに至った行為が従業員の現在または過去の職務に属する発明」は職務発明として、使用者と従業員のバランスをとって調整されることとなります。

2 ノウハウを保護するために 営業秘密管理規程を整備してみよう!

ノウハウとして保護する際には、社内規程を整備しておくことが必要です。外部に漏れないようにするという視点と不正競争防止法の「営業秘密」として保護されるものとするという視点の両面から求められます。規程の整備にあたっては、「①情報にアクセスできる者を制限すること」及び「②情報にアクセスした者にそれが秘密であると認識できること」が重要です。

規程を策定する際にも参考となる資料として、「営業秘密管理に関する指針やパンフレット参照」

http://www.jpo.go.jp/shiryuu/s_sonota/senshiyouken.htm

事例

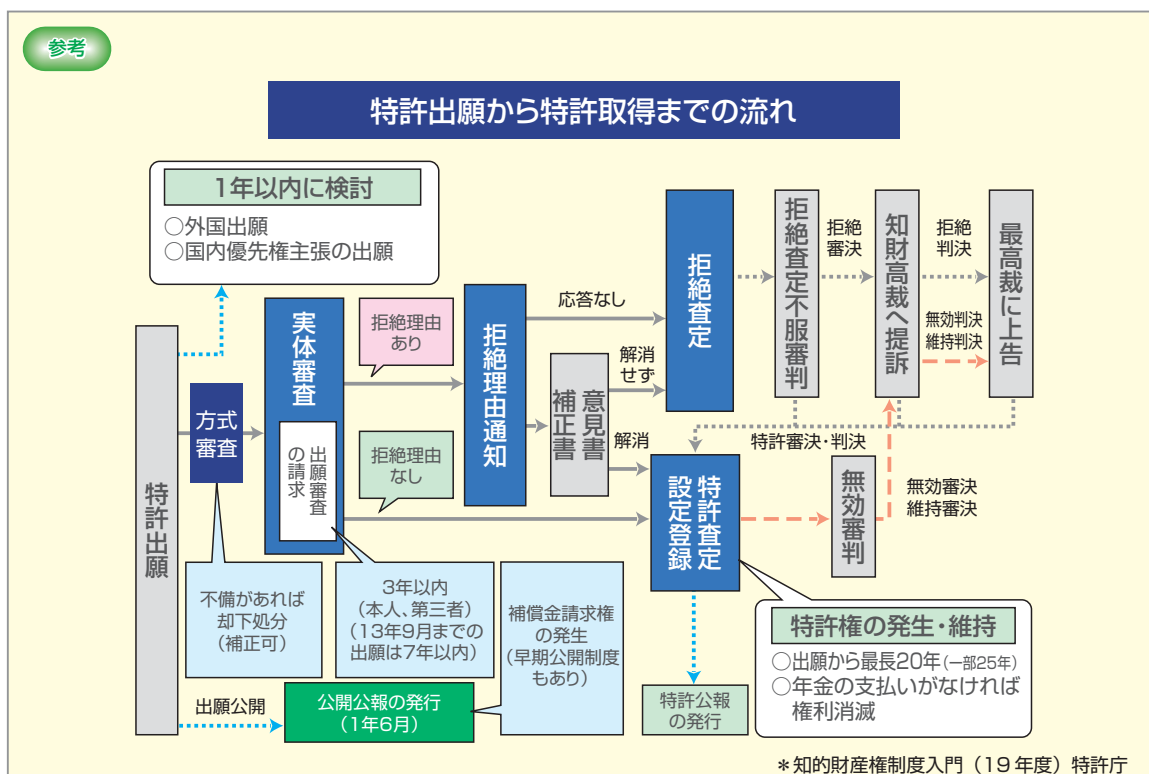
秘密管理規程の策定に努めている事例

- ノウハウに関するものは管理規程の策定をはじめ「情報管理委員会」を設置し、重要情報の流出リスクに対応している。
- 闇雲に出願をするのではなく、他社の侵害の発見が困難なものや秘密にすべきものは秘密として峻別している。研究成果等を対外的に発表する場合は、事前に社内チェックを行い、公開できるものとできないものを区別してきた。さらに、現在、秘密情報の取扱い等を定めた、秘密情報管理規程等の策定を行っている。

2 特許権の基礎知識を学ぼう！

特許出願からの流れを再掲すると以下のとおりです。ポイントは、Q 3 他にも記載していますが、出願経験の少ない中小企業の方から質問の多い事項をここでは記載します。なお、特許制度を勉強される場合には、「平成 19 年度知的財産制度説明会（初心者向けテキスト）」等もご活用下さい。

http://www.jpo.go.jp/torikumi/ibento/text/h19_syosinsya.htm



Q31 特許権になるまでの期間や費用はどのくらいかかりますか？ 期間を短くしたり安くしたりする方法はありませんか？

Key Word

「出願費用」「審査順番待ち期間」「早期審査」「審査請求料等の軽減措置」

Point

- 特許の審査請求（審査の着手を依頼すること）からの審査順番待ち期間は、約26月（2006年）となっています。早く特許の審査に着手して欲しい場合には、「早期審査制度」があります。
- 特許の出願時に特許庁に支払う費用は1万6千円、審査請求料は約20万円です。その他、外部弁理士を経由した場合には、その費用がかかります。

Answer

1 特許出願から権利化までの期間を知ろう！

特許は出願しただけで、審査されるものではありません。出願から3年以内に、特許庁に、審査請求を行うことが必要ですが、審査順番待ち期間は約26月となっています。拒絶理由通知（Q34参照）が届く場合もありますし、出願人が登録料を支払って初めて権利となるため、実際の権利化までには更に時間が必要です。

<早く権利化したい場合には？>

早期審査制度を活用することが有効です。

特許権の早期審査制度は、中小企業や個人の方の出願は全て対象となります。審査請求と同時に又は審査請求後に「早期審査に関する事情説明書」を提出いただくと、審査順番待ち期間が早期審査の申し出から約3月となっています。

通常審査請求料以外には、別途特許庁支払う手数料はありません。

早期審査制度をもっと知りたい→

<http://www.jpo.go.jp/sesaku/pdf/menu/18-shinsa0.pdf>

コラム 早期審査利用者の声

- 3月くらいで審査結果がわかったので非常に早く助かった。案件に応じて今後も活用する予定です。
- これはよい制度だ。取引先に我々が試作品を提供すると先に出願されてしまうこともある。このため、早期に特許を取得してから相手に提供する場合に有効だった。
- 自社技術確立の証として特許の権利化をすることは経営上非常に重要であった。このため、早期審査を活用することにより、出願して半年で権利化されたことは、営業上非常に良かった。

2 特許出願から権利化までの費用はどうなっているかを知ろう！

特許庁に支払う費用と特許庁に支払う費用があります。

<特許庁に支払う費用は？> H.19.12現在

- 出願時の費用は1万6千円
- 審査請求料（審査の着手を依頼する費用）は約20万円（168,400円+4,000円×請求項数）です。

詳細は：特許庁HP

<http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/ryoukin/hyou.htm>

<弁理士に支払う費用は？>

- 出願内容（請求項の数等）により差異があります。特許庁が出願をしている中小企業に調査したところ、「約30万円との金額」については約46%の方がほぼ同じとの回答（18年11月調査、回答総数309社）がありました。一つの目安にはなるでしょう。
- 日本弁理士会のHPでは、「料金」に関する弁理士へのアンケート調査結果も掲載されていますので、これも参考にしてみるとよいでしょう。

日本弁理士会の費用調査結果は→

<http://www.jpaa.or.jp/commision/charge.html>

<特許料を安くしたい場合には？>

研究開発を積極的に行っている中小企業（売上高に占める研究開発費が3%超の場合）等に対しては、審査請求料や特許料について減免を受ける制度があります。

- いくら安くなるの？ 通常約20万円かかる審査請求料が半額になります。
- でも手続きが面倒なのでは？ 利用者の感想は？
 - ・ 地方経済産業局の特許室とやりとりして10数件手続中。
 - ・ 減免の手続について最初は煩雑だったが、2度目以降の申請は簡単だった。

減免制度をもっと知りたい→

<http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/ryoukin/genmensochi.htm>

- この他にも、日本弁理士会の特許出願等援助制度や一部市区町村等地方公共団体に助成制度もありますので、調べてみましょう。

Q32 出願書類を作成する際のポイントは何でしょうか？

Key Word

「審査の判断基準」「特許請求の範囲」「明細書」

Point

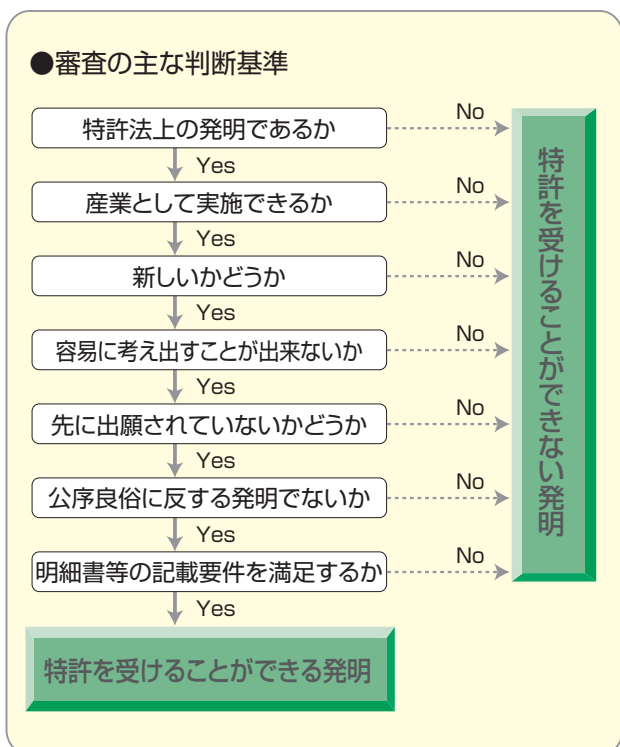
- 新しい発明であること、容易に考え出せない発明であると判断できるような書類を作成することが重要です。
- 外部弁理士を利用する場合には、自社の技術を的確に理解してもらえるような連携（発明提案書や明細書案の提出）も重要です。

Answer

1 審査の主な判断基準を知っておこう！

特許で審査されるのは、「発明」そのものの価値でなく、出願書類のうち「特許請求の範囲」に記載された「発明」です。

以下の審査の主な判断基準をよく考えながら、出願書類を作成しましょう。特に、「特許請求の範囲」は、特許権を取得した場合の「権利範囲」そのものとなりますので、しっかりチェックしましょう。



出典 「ビジネス活性化のための知的財産活用」(2004.8)

2 実際に出願する際の留意点を知ろう！

中小企業の特許出願の場合、8割以上が弁理士を活用しているようです。

依頼する弁理士に対しては、権利を取得しやすいように、「発明」が新しいものであって（新規性）、容易に考え出せないものか（進歩性）を適切に伝えることが大切です。中小企業の中には、「実物を用いて弁理士に説明する」、「自社で記載した『発明提案書』や『明細書の案』を提示して技術の理解を得やすくする」等の工夫をしているところもあるようです。

また、弁理士を利用していない場合には、自社で出願書類を作成する必要があります。既に特許となっている公報や競合他社の公報等をIPDL（特許電子図書館）で参考にしたりしながら、作成することも必要です。特許明細書の書き方等に関するセミナーや研修も行われていますので、これを参考にするのもよいでしょう。

なお、ノウハウとして保護しようとする技術がある場合、特許出願書類の中にうっかりと記載したり漏れないように注意することも必要です。

事例

特許出願書類の役割分担の事例

- **簡単な事前調査は自社で、あとは専門家に依頼している例**
出願における資料、簡単な事前調査（特許電子図書館HP利用）は自社で取り組んでいるが、出願書類を作成する際は、内容が専門性を極めていることもあり、全て弁理士事務所に対しての。
- **自社と社外を使い分けている例**
出願に関する作業の8割は社内で行っており、弁理士が必要な局面のみ県外の弁理士を活用している。社内対応については、県知的所有権センターも活用している。
- **弁理士とのコミュニケーションが大切であるとの経験を有している例**
特許出願にあたっては弁理士とのコミュニケーションが大切である。出願のため井先行技術調査を行ったとき、他社から類似の出願が既に行われていたものがあった。工場長はいったん出願をあきらめたが、内容を精査した弁理士から出願を勧められ、結果として登録された。このとき出願をあきらめていれば、今日の成功は得られていない。
- **特許出願は慣れることが大切と自社で出願している例**
当初は、産業財産権についての知識もなく、出願において各文献を読むことにも苦労したが、現在ではポイントを上手く読めるようになり、出願の大半を代表自ら行っている。
- **専門家のアドバイスを受けての出願を推奨している例**
「自社独自の技術！」と思ったら、まず出願してみることだ。取り組んでみなければどんな結果になるか誰にもわからない。基礎知識もなく取り組むと失敗する可能性も高いので、特許庁のHPの閲覧や、最寄りの弁理士事務所に相談してからの方がよい。

事例

出願書類作成のテクニック

- **訴訟を想定して明細書を記載している例**
特許出願をする場合、その特許を使って訴訟することを想定しながら明細書の書き方を工夫して出願している。
- **クレーム記載方針を明確化している例**
出願にあたって大事なことは、とにかく早く出すということ。誰も手がけていない分野と思っても、まさに誰かが同じ取り組みを行っている最中かもしれません。さらに、出願の際に第1クレームはできるだけ広く、第2クレーム以下でより限定するということが心にかけている。
- **大手企業から知識取得してレベルアップしている例**
大手メーカーと共同出願を進めるうちに徐々に理解が進むようになっている。共同出願の場合は、基本的に大手メーカーに手続きを任せているため楽ではあるが、その経験を生かして単独での出願の場合は、同社の技術者が自らIPDL等を活用して先行調査も行っている。

Q33 審査請求のタイミングはどのように判断すればよいですか？

Key Word

「審査請求」「無料先行技術調査支援」

Point

- 出願から審査請求までの期限は3年間ですので、その間に審査請求するか否かを判断することが必要です。
- 基本的には、自社で実施（事業化や製品開発）するか、他社が実施するか（ライセンスや特許購入が期待できるか）、技術の寿命（陳腐化）はどの位か等を評価した上で、判断しているようです。

Answer

1 審査請求の判断の基本的考え方を学ぼう！

早期に権利化を目指すなら、早期に審査請求を行うことが必要ですが、権利化につながらない場合や当該発明を取り巻く環境（技術や市場動向）が大きく変化する場合があります。このため、全ての出願を早期に審査請求することが得策とは言えません。実際には、特許出願から3年に近いタイミングで審査請求を行っているケースが最も多くなっています。

しかしながら、中小企業においては、自社又は他社で事業化を予定している場合には、早期の権利化が必要となるケースも少なくありません。このような場合には、早期審査制度（Q31参照）を活用し、権利化できるか否かを早い段階で判断することも必要です。

なお、審査請求する時点で、先行特許調査を再度実施することも有効です。出願時に先行特許調査を行っていても、特許出願時には公開されていなかった出願もあり得るため、これを確認することが重要です。その際、無料の先行技術調査支援制度を利用することが、費用面の節約にもつながります。

2 その他審査請求の判断に影響を及ぼす事項を確認しよう！

「自社又は他社の事業化状況・見込み」や「技術・市場の最新動向（先行技術調査結果を含む。）」に加え、以下の事項も審査請求の判断材料としているケースもあります。

- 出願公開の時期：特許出願から1年6月経過すると出願が公開され技術がオープンになります。その時点までに審査請求しないと判断している案件等については出願を取り下げて、単に発明内容が公開されてしまうことを防止している企業もあります。
- 審査請求費用：審査請求時には、特許庁に約20万円を支払うことが必要です。このため、再度、費用対効果を判断して結論を出している企業も少なくありません。

審査請求のタイミングは、一律に判断できるものではありませんが、少なくとも、①出願時、②審査請求期限前（3年）において、判断漏れのないような期限の管理をしましょう。

コラム

中小企業等特許先行技術調査支援事業の活用のススメ

中小企業・個人出願人からの依頼で、審査請求前の特許出願について、調査事業者が「無料」で調査を行い、調査を行う制度があります。調査費用は特許庁が支払うため費用の節約につながるるとともに、権利化の可能性が低い場合には無駄な審査請求料（約20万円）の節約にもなります。本支援制度を活用後審査請求を行った出願の特許率は通常の約50%が約65%となっているとのデータもあり、一度活用いただいてはどうでしょうか？

詳細は→

http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/senkou_chousa.htm

〈利用者の声！〉

調査結果には「類似」の出願があることがわかった。しかし、出願の「補正」を行えば対応できる内容であった。審査請求前に確認できてよかった。

事例

審査請求の要否判断の例

● 社内基準を明確にし先行技術調査を行った上で判断している例

審査請求の要否判断は、「自社が実施中・実施予定」、「他社が実施中・実施予定」、「重要開発テーマから生まれた発明の特許出願」、「特許自体が売れる可能性」という観点から検討する。なお、特許出願時には調査できなかった範囲（特に、特許出願時に未公開の先願特許）について先行技術調査を行ってから、審査請求の要否判断を行っている。

● 他社の戦略を重視している例

自社の特許出願に係る発明と同じかそれに近い技術を、他社が実施しそうだ判断された場合には、その後すぐに審査請求する。

他社が事業化するか否かの判断は、他社パンフレット（展示会）、他社特許公報に記載された内容、他社の発表情報、営業部隊が得る客先からの情報などを入手した段階で、逐次行っている。

● **全件早期審査を原則としている例**

当社は中小企業なので、特許出願は全件早期審査の申請を行っている。特許査定になるとしても、結論は早い方がその後の戦略が立てやすいためである。

● **事業化と権利取得可能性を重視している例**

審査請求するかしないかの判断は、事業化の見通しがあるか、特許がとれる見込みが高いかの2点を基準においている。先を読むのは非常に難しいが、企業経営においては必要な労力であると思うので苦にならない。

● **審査請求を慎重に行っている例**

開発した製品については積極的に出願するが、途中で取得メリットがなくなる発明もあることから審査請求は慎重に行っている。

● **マーケットニーズを重視して審査請求している例**

出願したもの全てについて特許権を取得しようとするのではなく、出願後の販売実績等から実際に売れると判断したものだけについて審査請求を行い特許化するなど、マーケットのニーズを最大限考慮に入れた特許戦略を採用している。

● **出願時に十分チェックしているため原則審査請求を行っている例**

特許出願するのは、実用化のメドが付いたものに限定しているため、ほとんどの出願について審査請求も行っており、出願した7～8割は権利化できている。なお、売上げの80%近くが、特許等により保護された製品によるものとなっている。

コラム

**審査請求後に取下げ又は放棄する場合
(審査請求料返還制度)**

審査請求後、権利化の必要性が低下した特許出願又は先行技術調査により特許性がないことが判明した等の特許出願については、審査着手前（拒絶理由通知などの書類が出願人等に到達する前）に出願を取下げ又は放棄を行っていただければ、返還請求により納付した審査請求料の半額が返還されます。

詳細：<http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/ryoukin/henkan.htm>

Q34 優れた技術だと思って審査請求したのに、「拒絶理由通知」というものが届きました。どう対処すればよいですか？

Key Word

「拒絶理由通知」「補正」「面接審査」

Point

- 「拒絶理由通知」は、審査官の最終結論ではありません。ほとんどの場合に届きます。通知書で指摘された既存技術と自分の発明との相違点を明確に説明することで、特許権となる場合もあります。
- 出願書類を作成した弁理士ともよく相談しましょう。

Answer

1 拒絶理由通知が届いたらその技術について再検討してみよう！

審査官が、特許にできないと判断した場合には、そのまま最終決定である拒絶査定をするものではなく、まず拒絶理由通知書を出願人に送り、これに対する出願人の意見を聞きます。

出願人は、通知書で指摘された既存技術と自分の発明との相違点を明確に示した「意見書」の提出や、特許請求の範囲などの明細書等を補正すれば拒絶理由が解消されるという場合には手続補正書を提出する機会が与えられます(※)。

※ 補正とは？

拒絶理由の通知を受けた場合に、その拒絶理由を解消するために、明細書等を補正する必要がある場合があります。例えば、特許請求の範囲が広すぎた場合には、拒絶理由に引用された文献に記載されている発明を特許請求の範囲から削除したり、あるいは補正によって引用発明との差異を明らかにしたりします。ただし、新規事項の追加は認められません。

中小企業出願人の中には、拒絶理由通知が届いた時点で、あきらめる方も少なくありませんが、多くの出願の場合にこのような通知が届くものです。通知書の内容をよく確認しましょう。通知を受けた後審査官とのやりとりの結果、特許権となった例も少なくありません。

一方で、自社の技術はこれまでになく優れていると思っていても、これが出願書類において適切に表現されていなかったり、他社が既に出願している場合もあります。出願時点での書類のチェックや特許調査は欠かさないようにしましょう。

事例

拒絶理由への対応が強い特許事務所に依頼している例

特許事務所を選ぶ判断基準の一つとして、特許庁からの拒絶理由への対応に慣れている民間企業出身の弁理士のいる特許事務所に依頼している。

2 弁理士と相談してみよう！

出願する際に弁理士に依頼した場合には、対応方をその弁理士の方と相談しましょう。

審査官に自社の出願や技術等を十分理解してもらいたい場合には、審査官と特許庁や地方で直接面談できる「(出張)面接審査」や「テレビ面接審査」を活用することも一案です。

出張面接審査の詳細は？→

http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/junkai.htm

TV面接審査の詳細は？→

http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/telesys.htm

事例

面接審査を活用している事例

- 特許庁の審査官との面接審査を活用しているが、明細書や図面だけではなかなか理解してもらえなかった発明を、現物を見せることにより納得してもらい、特許査定を受けることが多い。
- 出張面接審査は1回経験したことがあり、補正案を示唆して頂き助かった。弁理士からも通したい案件は面接するようアドバイスされている。

Q35 権利を維持すべきか放棄すべきかの判断は、いつ、どのように行えばよいでしょうか？

Key Word

「特許料（年金）管理」「権利維持」「権利放棄」

Point

- 特許権を維持するには、毎年特許料の支払いが必要です。
- 特許料を管理することで、維持・管理コストの削減につながります。定期的（特許料支払い時や引上げ時（4年目、7年目、10年目））に、権利維持するか放棄するかを判断している例が少なくないようです。

Answer

1 まずは特許料（年金）管理を行ってみよう！

定期的に保有特許の見直しを実施し、知的財産権の維持・管理コストの削減に努め、新たな発明の出願等への資金とすることも必要です。このため、発明や製品単位で特許権等の維持費用が毎年どれくらい発生しているかを計算してみましょう。

特許料は、毎年費用が発生するため毎年維持すべきかを検討したり、特許料が変更される時期（4年目、7年目、10年目）に維持について検討している企業も少なくありません。

他方で、特許料の支払いを怠ると権利が消滅してしまうこととなりますので、注意が必要です。

2 権利維持又は権利放棄の判断をしましょう！

維持費用の結果に加え、「現在の事業からみて必要な権利か」、「将来の事業方針上必要となる可能性はあるか」、「他社にライセンスして収入が見込めるか」、「権利自体を売却できる可能性があるか」等を検討することが必要です。その上で、特許権を維持するか、費用対効果が得られないのであれば放棄するかを検討しましょう。

特許権は大切な資産ですので、知的財産部門のみならず事業部門や研究開発部門とよく相談して判断することが求められます。

事例

権利維持の判断事例

企画部門と営業部門を交えて毎年維持する否か検討している。見落としがないようにチェックシートを作成し、担当で検討する。自社での製品製造が終了しても、模倣品が出回っているような場合には、知的財産部からも権利維持の提案をしている。

Q36 自社で特許出願する余裕はないのですが、**実用新案権として保護しておきたい場合や他社に権利をとられたくない場合には、どのようにすればよいでしょうか？**

Key Word

「実用新案権」「公知化」「公開技報」

Point

- 技術的に高度ではない小発明という「考案」を保護する場合には、実用新案登録出願を活用することが、有効な場合があります。
- 他社が権利化することを防止したい場合には、公開技報を利用する場合があります。

Answer

1 実用新案制度の利用も検討してみよう！

特許が高度な技術の「発明」を対象としているのに対して、技術的に高度ではない小発明という「考案」を保護する場合（物品のみ）には、実用新案登録出願も検討してみることも戦略の一つです。日用品や生活用品といったちょっとしたアイデアでヒット商品となる可能性のある分野では、特に有効に働きます。

中小企業にとっては、実用新案権は、権利登録までの特許庁に支払う費用も約2万円で安価であることもあり、特許よりも活用しやすい制度です。特に、2005年4月から施行された改正実用新案制度により、権利期間が10年に延長されたことや、実用新案権登録の出願日から3年以内であれば実用新案から特許への変更が可能となったことから、実用新案権の活用を検討する意義も増えています。

実用新案権は、安価で早期に権利付与される反面、模倣品をみつけてその事業者に対し警告等権利行使をしようと思う場合には、特許庁に対し「実用新案技術評価書（約5万円）」を請求しこれを示した上で行わねばならない点には留意しましょう。

事例

実用新案権と特許権を使い分けしている例

実用新案登録出願をすると出願後にすぐに登録されるので、過渡的な製品に関する発明については、積極的に実用新案制度を利用している。過渡的な製品に関する発明とは、例えばデジタル製品へ移行している事業分野におけるアナログ製品に関する改良発明等である。

特許と実用新案の違い

	特許	実用新案
保護対象	物、方法、物を生産する方法の発明	物品の考案に限定
実体審査	審査官が審査	無審査
権利の存続期間	出願から20年	出願から10年
権利になるまで	審査請求から平均26月	出願から2～3月（不備のないもの）
費用（登録から3年分）	約20万円	約2万円
権利行使	排他的権利	技術評価書を提示して警告した後でなければできない
出願件数	年間約40万8千件	年間約1万1千件

○ 早期登録制度の採用
○ 紛争解決は当事者間で判断
○ 権利行使は当事者責任

特許出願手数料
出願 16,000円
審査請求 168,600円+4,000円×請求項数
登録 (2,600円+200円×請求項数)/年(1～3年まで)

実用新案出願手数料
出願 14,000円
登録 2,100円+100円×請求項数/年(1～3年まで)

技術評価書
42,000円+1請求項につき1,000円

「知的財産権制度入門」平成19年度 特許庁より

2 発明を公知にすることで他社の権利化を防止してみよう！

自社にとって独占権を取得・維持する必要がないものの、他社が権利化することを防止する場合には、公開技報(*)を利用して意図的に技術を公知にしている例もあります。

特許を出願し技術を公開し審査請求を行わないことも公知化の手法の一つですが、公開技報を利用すると、特許出願料より安く、特許公開より早く公開でき、また、公開の時から公知資料となるため、他社の権利化を阻止できる範囲が広がります。ただし、後に、その発明について特許権を取得したいと思っても、例外的な場合を除き不可能となります。

<※参考>公開技報とは

公開技報とは、他人による権利化は困るが自らは権利化をするまでもないとする発明内容を一般に公表するための刊行物です。なお、社団法人発明協会から発行されるもので同協会のホームページにて書誌的事項検索できる他、特許庁特許電子図書館にて公報番号で検索が可能となっています。



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

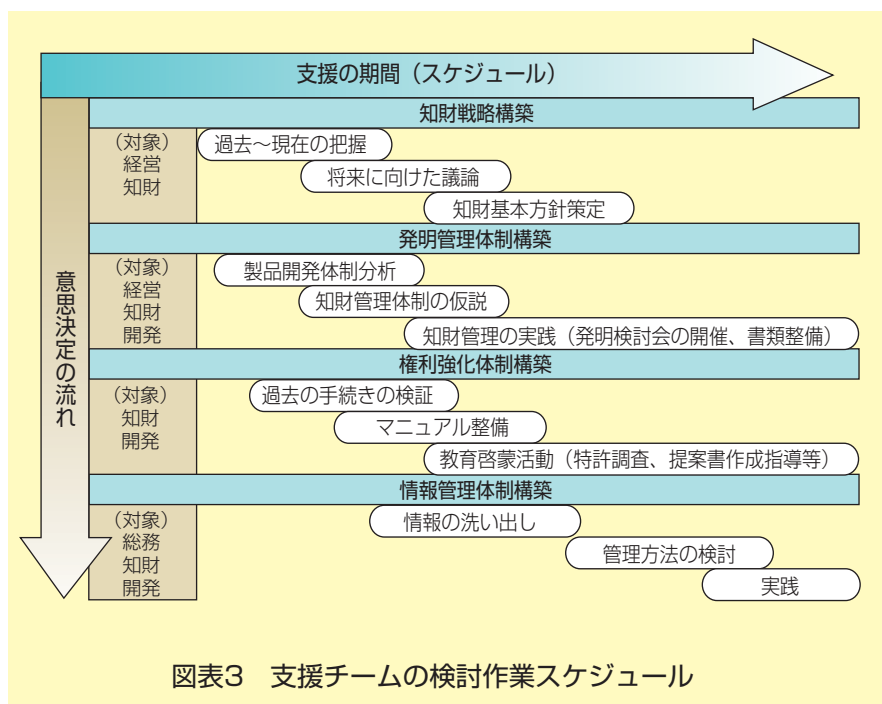
創出した知的財産を強い権利に落とし込む、具体的実務の実行管理体制を整備する必要がある。

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

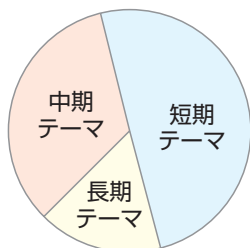


図表3 支援チームの検討作業スケジュール

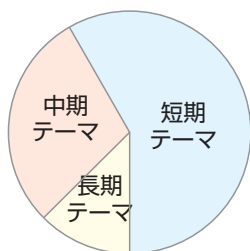
参 考

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)』



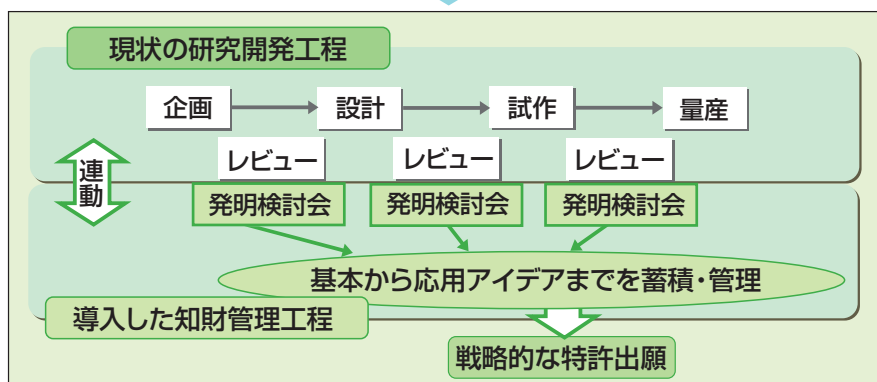
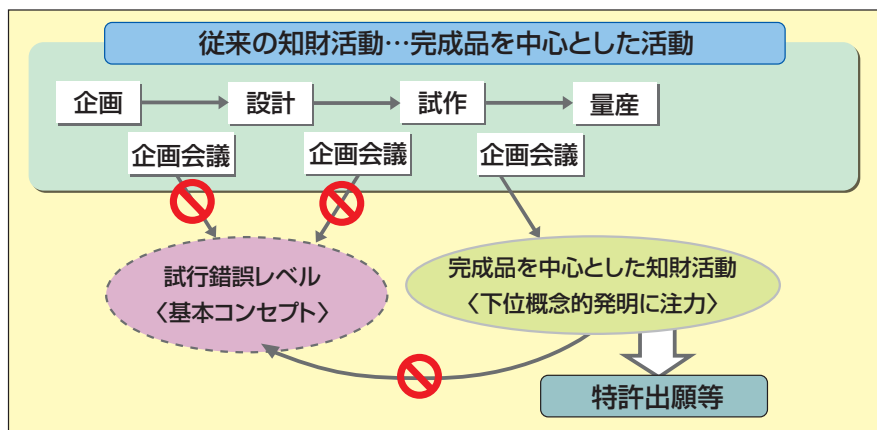
『特許出願蓄積統計(件数)』



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

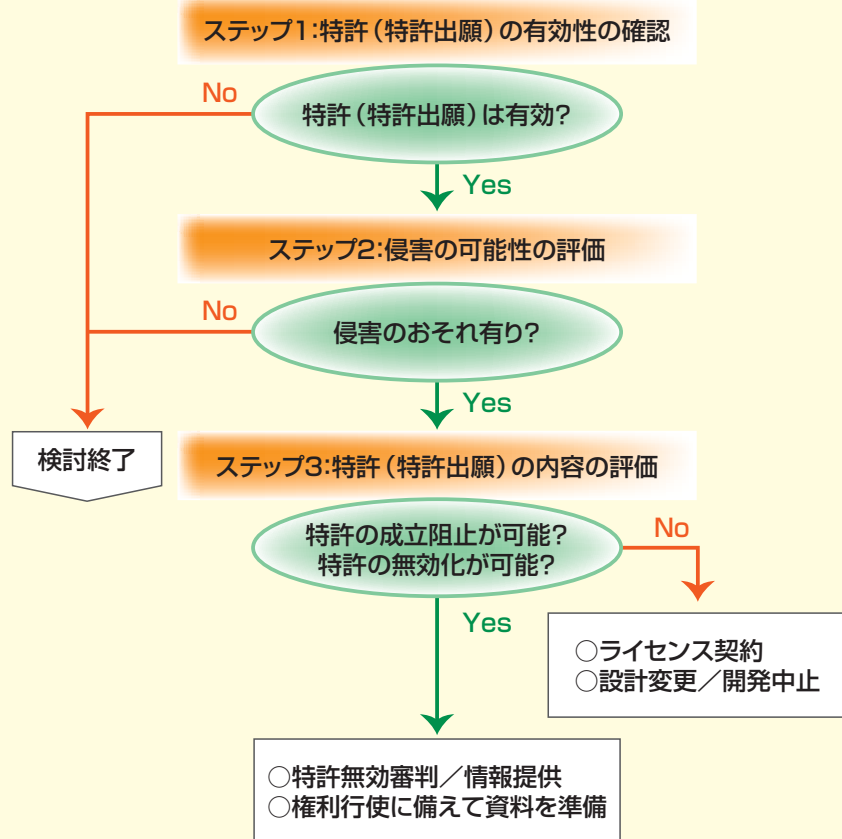
「今回の製品は今までの製品とどこが違うのですか?」という質問を投げかけた。

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。

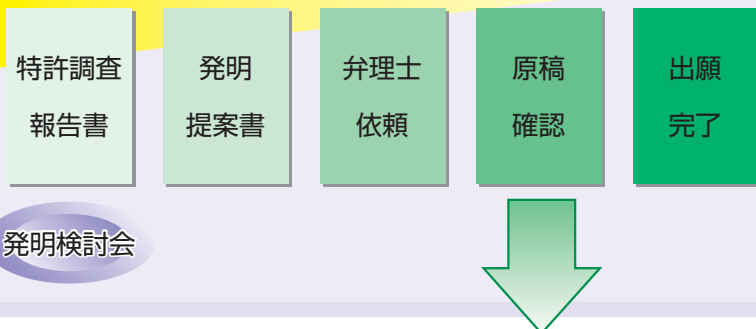
支援チームはこの作業に対応する3つの課題を提示した。

(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]

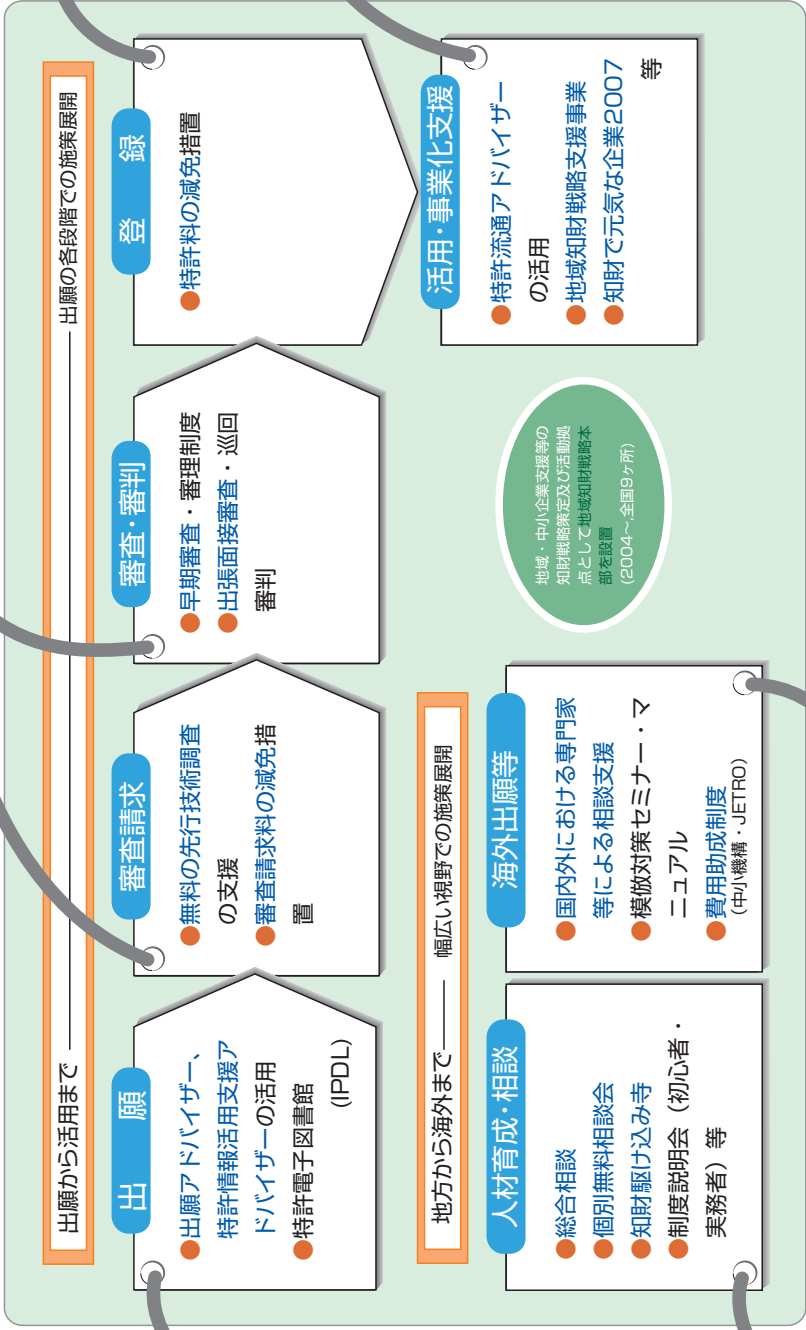
→ 中小企業の個別訪問も実施

<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 [審査順待ち期間：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2404億円]
- 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)
