

# 経営と知的財産

— 知的財産面からの管理者への期待 —

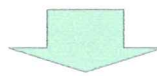
2005年 月 日

松村貞夫

## 1. 知的財産面からの経営戦略体質づくり

### (1) 時代認識

- ・ 特許はアイデアだけの勝負ではない
- ・ 多くの発明者がいれば企業が強くなれることでもない



これ等も重要な  
ことではある  
が・・・  
しかし

- ・ 特許を守り支える企業としての基盤が強くなければ、  
競合企業と戦うことはできない



**全社的知的財産体質の強化が必要**

## (2) 知的財産の時代

- ・優れた品質の製品を多量に市場に供給して稼ぐ時代から



- ・アイデアを技術に置き換え、それが特許になり、付加価値を高め儲かる時代へ



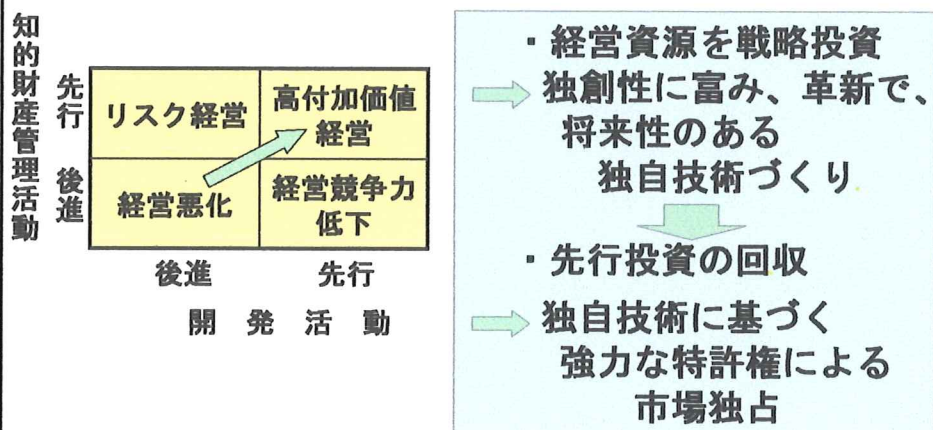
『知的財産の時代』

2

## 2. 企業経営と知的財産

### (1) 事業活動に活かす知的財産制度

#### ① 高付加価値経営の模索



3

## ②高付加価値経営の実現

— 企業活動への知的財産制度の積極的活用と定着 —

知的財産制度活用のためには、

経営者が意義や重要性を認識  
自主技術開発を積極的に実践  
開発成果を果敢に権利化

が整っていること



高付加価値経営のためには、

経営活動と知的財産活動の一体化  
技術戦略と知財戦略の有機的結びつき

によって企業利益を最大化させること

4

## (2) 経営資源としての知的財産

・ 経営資源

= 人、もの、金、情報 + 知的財産



① 知的財産力

研究開発力、生産技術力、マーケティング力、経営  
管理力等の機能の一つとして捉える



② 知的財産力の発揮

・ 事業の独占

事業を独占できるように活用

・ 事業の自由度

開発過程で阻害他社権利を自由に使用できる活用

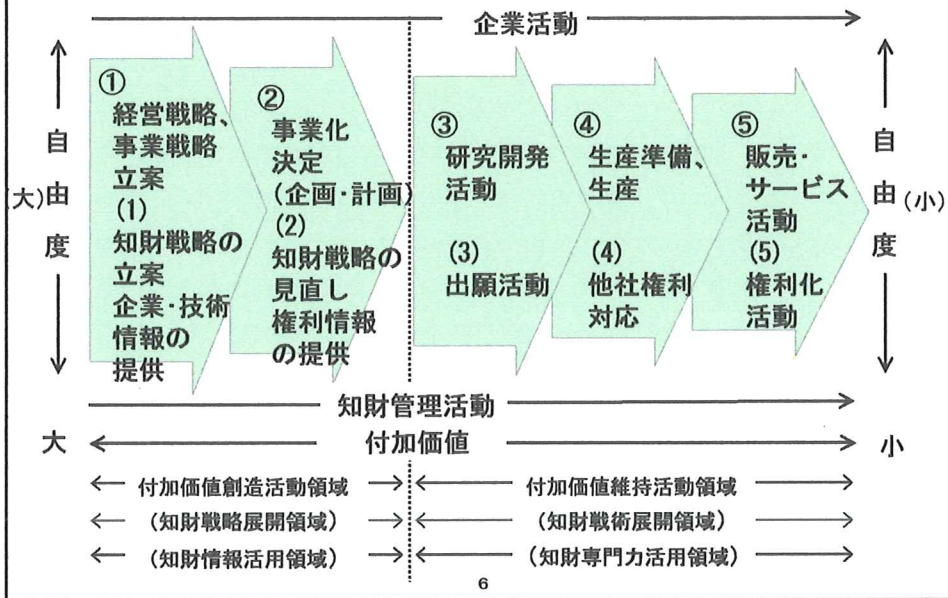
・ 実施料等の享受

権利を商品として取扱い、対価を取得する活用

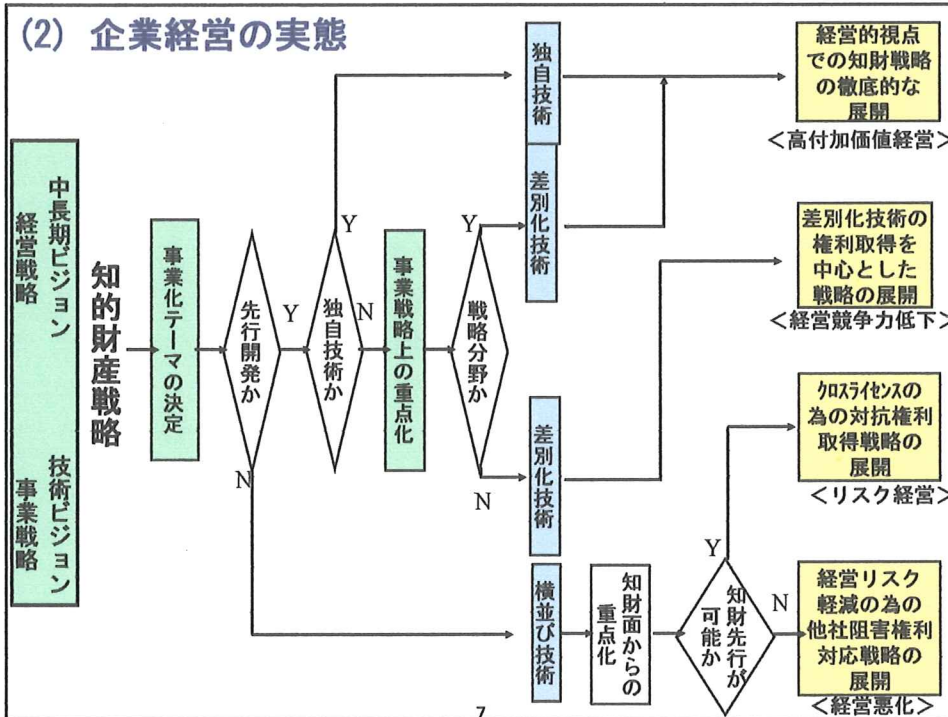
5

### 3. 知的財産と付加価値

#### (1) 付加価値創造活動領域とは



#### (2) 企業経営の実態





#### 4. 研究開発活動と知的財産活動

##### (1) 技術の方向づけと技術水準の把握

###### ① 調査活動からの始動

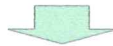
- ・ 先行する技術の把握
- ・ 企業動向、技術動向の把握
- ・ 技術網の把握



開発技術の方向づけ

###### ② 技術の客観的な認識

- ・ 技術水準の把握は技術者としての生命線
- ・ 開発技術は技術水準の凌駕が要件



技術水準の把握

8

##### (2) 研究・開発・設計・生産技術等の活動と知的財産活動の同期化

###### 【企画活動】 〈顧客ニーズ〉 → 〈企画提案〉

もっと安く、早く(速く)、  
簡単に、きれいに、  
静かに、長寿命に...

(Q、C、D+P)

Q: Quality(品質)  
C: Cost(費用)  
D: Delivery(納期)  
P: Patent(特許)



###### 【開発活動】

技術課題

解決手段

商品化

###### 【特許活動】

効果  
(成果)

目的

手段

特許出願

発明

☆特許活動は、特別な活動ではない

9

## 5. 自社権利づくり

### (1) 有効発明の取得

#### ① 有効特許とは

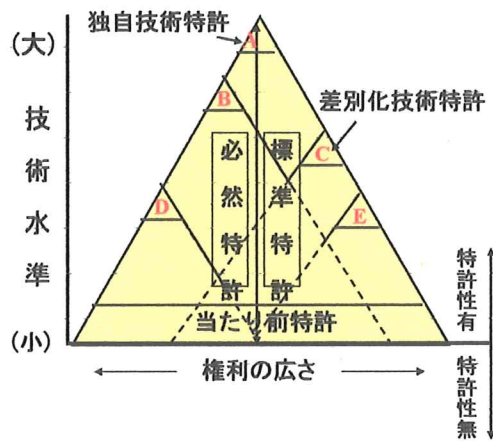
- ・ 有効特許
  - ・ 利益をあげる商品価値を持った特許
  - ・ ロイヤリティーを稼ぐ特許
- ・ 有効特許の要件
  - ・ 他社が使わざるを得ない、または使う可能性の高い特許
  - ・ 他社が侵害の事実を容易に認めざるを得ない特許
- ・ 有効特許の評価
  - ・ 有効特許の客観的な特定は、特許マップを活用

10

#### ② 有効特許の種類

- ・ 独自技術特許
  - ・ 市場を制覇する勝ち筋技術からなる特許
- ・ 差別化技術特許
  - ・ 競合他社に市場で勝てる技術からなる特許
- ・ 必然特許
  - ・ 技術課題を解決するために、実質的にその技術手段しかない特許
- ・ 当たり前特許
  - ・ 技術課題を解決する手段が、周知、慣用の技術手段からなる特許（技術手段は新規）
- ・ 標準特許
  - ・ 業界技術標準（デ・ファクト）に採用される特許

#### ③ 有効特許相互の関係



11

## 6. 他社権利対応

### (1) 権利侵害の予防

#### ① 知的財産権の尊重

- 1 企業の構成員の行動 → 法を遵守し、社会の規範・正義から逸脱しない道徳観、倫理観の堅持
- 2 企業の知的財産権取得 → 意義、重要性の認識
- 3 他社知的財産権の尊重 → 無視しない態度の醸成
- 4 研究開発部門 → 権利侵害予防活動体制の構築

#### ② 権利調査と侵害回避

- 1 開発テーマ始動時 → 権利有効期間中の調査の実施
- 2 開発テーマ活動中 → 発行される特許公報の調査の実施
- 3 阻害権利への対応 → 情報提供、審査請求、無効審判、設計変更、実施権取得等の明確化

12

#### ③ 専門家の判断

- 1 開発テーマ推進上 → 侵害性や無効性の判断
- 2 特許、公知文献、開発製品の技術等 → 詳細説明が必要
- 3 輸出製品への配慮 → 故意侵害(特に米国)

#### ④ 特許承認

- 1 問題となる特許 → 早期発見・早期対応が肝心
- 2 避けて通れない特許 → 事業推進責任者が対応決断
- 3 新製品 → パテント・クリアランスが絶対条件
- 4 問題特許解決の承認 → 特許承認権限者の決定事項

13



## 和解交渉のポイント

### 1. 協議事項

- ・技術論争の有無
- ・カウンター特許の提示の有無

### 2. 処理項目

- ・技術論争の実践
- ・技術論争用弁護士を選任
- ・他社(M社)訴訟記録の分析
- ・非侵害の主張  
主張点を明確にするための書面作成
- ・再審査請求の検討
- ・公知資料との関連によるクレーム減縮
- ・他社動向の把握

22

## 判ったこと

### 1. 経済効率を判断して方向づけを決める

- ・裁判は、社員の手間、弁護士費用に莫大な負担がある
- ・和解金、特許使用料の支払いが得かどうかの見極め

### 2. 相手は、技術戦略ではなく、経営・財務戦略の一環として提訴している

- ・開発費を投入して確立した技術を訴訟によって死守することは間違いではない

### 3. 「特許は侵害していない」としながら和解している

- ・基本特許の概念が広いという米国特許の理解不足がある

### 4. 日頃からの訴訟体制の整備が不可欠である

- ・陪審裁判を含め、訴訟で勝つためには、法定のルールを理解し、優秀な弁護士を選定、法廷での争点を絞り明確化することのできる不断の準備が必要である

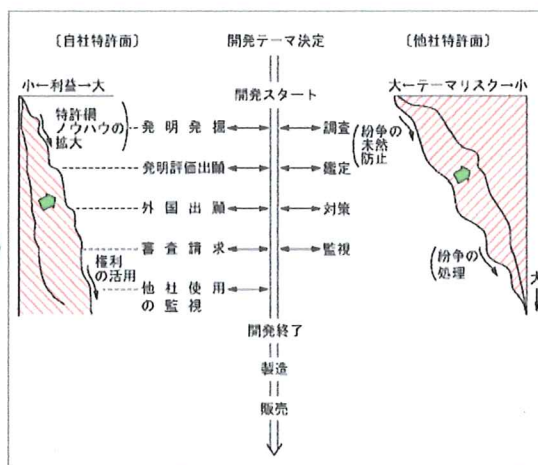
23



## 8. 研究開発テーマでの対応

### (1) ビジネス上の利益の拡大とリスクの防止

●ビジネスリスクの防止（軽減）とビジネス上の利益の拡大



24

### (2) 管理者の知的財産面での役割

#### ① 知的財産上の責任

① 意思決定 → 権利化による製品の保護、非侵害による機会利益の獲得

② 損益負担 → 営業上および営業外の損益

#### ② 知的財産活動上の役割

① 先行技術の把握 → 先行、後発の確認と評価

② 先行技術の凌駕と保護 → 特許障壁の構築

#### ③ 知的財産上の活動者

① 自らプレイヤー → 公報を読む、発明届出書を書く

② テーマリーダー → 知財問題の発見、部下育成

25

## 7. 人の重視

### (1) 技術人材作り

#### ・ 特許マインドの醸成

- ・ 技術開発の担い手である研究・開発者等の特許マインドの向上

#### ・ 研究開発業務の業績

- ・ 技術指標を中心とした業績指標に、知的財産指標の合体

#### ・ 自ら「特許」を書く

- ・ 良い特許明細書を手本
  - ・ 優れた明細書を徹底的に読み込み、最小単位の項分けを行い、記載内容を理解
- ・ 箇条書きから全文へ
  - ・ 箇条書きからスタートし、短文章化、全文章化を通して体験

#### ・ 発明届出（提案）書の作成

- ・ 何を、どのように、何処まで書くべきかを体験を通して習得

#### ・ 体験がスタートライン

- ・ 自己の作成経験なく、指導は不可能

### (2) 企業での人づくり

#### ・ 人材育成はOJTが中心

- ・ 教材
  - ・ 事例や技術の伝承を含む業務という教材
- ・ 先生
  - ・ 経験豊富な先輩としての部下育成の先生は管理者の任務

26

### (3) 知的財産面から見た望ましい管理者の姿

#### 知的財産面から見た望ましい管理者は、

- ・ ビジネス環境の変化としての微動を知得している
- ・ 技術動向、技術水準を理解している
- ・ 先行する自他社の特許等を早期、かつ体系的に把握している
- ・ 研究開発活動を計画的・戦略的に実践できる
- ・ 独創的な技術で保護された特許権が取得できる
- ・ 他社の権利を侵害しない技術・製品を創り出すことができる

ができる人である

27

## 10. 知的財産で確立した企業文化づくり

- ・ 社員の知的財産マインドの高さ
- ・ 特許権の積極的な取得

技術革新を招来し、先端技術を追求する企業

- ・ 知的財産力を、研究開発力、生産技術力、マーケティング力、経営管理力等の機能の1つとして捉える

- ・ 経営資源として考える知的財産体質の醸成

経営と知的財産の融合による  
知的財産で確立した企業文化の定着