

「戦略的な知的財産管理に向けて －技術経営力を高めるために－〈知財戦略事例集〉」 の要点と作成体験談

本稿では、第1部で「戦略的な知的財産管理に向けて－技術経営力を高めるために－〈知財戦略事例集〉」¹⁾の要

点を紹介し、第2部で「知財戦略事例集」の作成に携わった一部の者²⁾による体験談を掲載します。

第1部 知財戦略事例集の要点

特許審査第三部無機化学
特許審査第二部運輸
特許審査第一部調整課
総務部企画調査課

武重 竜男
仁木 学
土谷 慎吾
早乙女 愛佳

1. はじめに

我が国では2005年から人口減少が始まり、今後、その速度が速まることが予測されており、その中で、我が国が安定的な経済成長を維持していくためには、国民一人あたりの生産性を高めていく必要があると言われています。また、諸外国に目を向けると、中国を初めとしたアジア諸国では低廉な労働コストと生産技術の向上を背景とした急速な発展を実現してきており、欧米各国をはじめとしたWTO加盟諸国においては知的財産の保護を強化する施策が実行されてきています。

こうした背景の下、我が国全体として知的財産戦略をより高度化させる施策・取組が求められており、企業においては、技術に関する研究及び開発の成果を経営において他の経営資源と組み合わせて有効に活用するとともに、

将来の事業内容を展望して研究及び開発を計画的に展開する能力、すなわち、技術経営力を高めていくことが求められています。

経済産業省では、2003年3月に「知的財産の取得・管理指針」を策定し、競争力と企業価値を高めていくために、企業自らが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るべきことを示しました。各企業においても、近年の知的財産を重視する傾向の中で、事業戦略や研究開発戦略を意識しつつ、知的財産戦略を構築していくことの必要性を強く認識し始めています。しかしながら、実際に、高度な知的財産戦略を構築し、実行しようとしたときには、具体的に何をすべきなのかという現実的な壁に直面するといった声が日々聞かれました。それは、つまり、発明をどのように効率的に創造するのか、創造された発明をどのように発掘し、どのよ

1) 本事例集は、書店にて購入できますし、特許庁ホームページから参照することもできます (http://www.jpo.go.jp/shiryousonota/shiryouchiteki_keieiryoku.htm)。

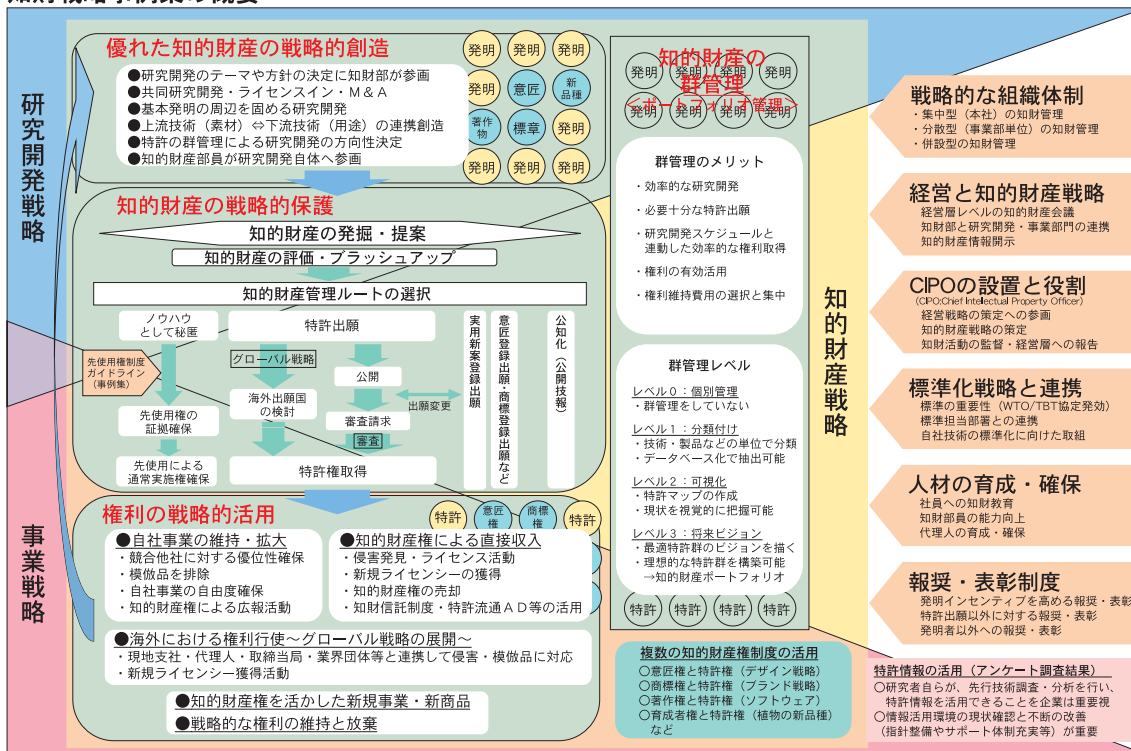
2) 実際に本事例集の作成に携わった特許庁の職員は、企業ヒアリングに関係した全ての者を含めると次の総勢21名に及びます（平成19年3月時点）。

【技術調査課】木原美武（課長）、諸岡健一（企画班長）、武重竜男（課長補佐）、仁木学（調査係長）、早乙女愛佳（調査係）、吉田聡一（企画係）、松田成正（研究班長）、佐伯輝景（研究係長）、杉江渉（技術動向班長）、船越亮（技術動向係長）、坂元健二（統計係長）、山根まり子（技術動向係）、前田仁志（（前）企画班長）、今村亘（（前）研究班長）

【総務課】高山芳之（特許戦略企画調整官）、大畑通隆（特許戦略企画班長）、深沢敏（特許戦略調整班長）、土谷慎吾（特許戦略企画係長）、森川幸俊（（前）特許戦略企画調整官）

【特許情報課】服部和男（特許情報企画調整官）、森藤淳志（調査班長）

知財戦略事例集の概要



うに保護すべきなのか、取得した特許権をどのように活用するのか、また、そのためにどのような体制・環境を整備すべきなのか、といった具体的な問題に対する解決手法が分からないというものでした。しかも、最適な知的財産戦略は、それぞれの業種・業態・事業規模等の特性に応じて企業ごとに異なるもので、その知的財産戦略を実行する具体的な手法もまた企業ごとに異なることは当然で、最適な知的財産戦略や具体的な実行手段というものがない存在するわけではありません。そのことが、この問題の解決を難しくしています。逆に言えば、この問題に少しでも有利な解決手法を見出すこと、それ自体が、企業の競争力の源泉となります。

このような背景から、特許庁において、我が国企業の競争力強化に資するために、知的財産を積極的に企業経営において活用している国内外企業150社にヒアリングを行い（このうち海外本社に対するヒアリングは20社）、その情報に基づいて、各企業が自社に最適な知的財産戦略を構築し、それを具体的に実行するにあたり考慮すべき観点や留意点を示すことを目的とした事例集を取りまとめ、公表することにしました。本事例集には、約600の事例（そのうち約100は失敗事例）を掲載しています。

以下で、本事例集の要点を簡単に説明します。ただ、本誌

では、各企業の具体的な事例については記載しませんので、具体的な事例については事例集本体を参照して下さい。

2. 優れた発明の創造へ

(1) 知的財産情報を戦略的に活用する

企業において、知的財産戦略を確実に実行し、技術経営力を高めていくためには、優れた発明を創造し続けることが必要です。優れた発明を生み出すことで産業の発達を促進させることは特許制度本来の目的でもあります。

自社や競合他社の特許情報を中心とした知的財産情報は、研究開発戦略の策定に当たっての有益かつ重要な判断材料の一つであり、自社の技術力の分析や具体的な研究開発のテーマ設定等において活用できるものです。また、研究開発テーマを選定し、研究開発の開始後においても他社が手を付けていない分野に向けた研究開発へ方向付けを行うなど、優れた研究開発成果の創出のために知的財産情報を活用することは非常に有益です。他方、特許情報は、特許出願から1年6月を経過して初めて公開されるものであるため、特にライフサイクルの短い分野において新鮮度を欠くということも否定できません。したがって、大学等の研究機関や技術論文からの情報、

もしくは、営業等を通じた取引先からの技術情報を入手し、それらを併せて活用していくことも重要です。

(2) 共同研究開発・技術導入も一つの戦略

技術的に自社のみで開発することが困難である場合や研究開発投資の負担を一社のみでは負いきれない場合において、共同研究開発が有効となる場合は少なくありません。つまり、各企業の事業や製品開発を成功させるために、研究開発のパートナーを見つけて、効率的な研究開発を行うことも検討する必要があります。

ただ、通常は、メリットの多い共同研究開発ではあるものの、その開始前には自社が有している知的財産は何かを明確にしておくことが重要となります。このために、共同研究開発の開始前に、自社技術や自社ノウハウが自社のものであることを証明できるようにしておいたり、相手方の企業と秘密保持契約を締結したりすることも一案です。ただ、このような契約を締結していたとしてもなお、知的財産の帰属に関してトラブルとなるケースも見受けられるので、共同研究開発を行う相手方の知的財産管理体制を事前に確認し、良好な関係で共同研究開発を遂行できるか否かを見極めることも必要となります。

また、企業収益の向上を図る観点から事業の「選択と集中」が求められている中で、研究開発投資の選択と集中も検討する必要があり、自社が選択した事業をより強化するために解決する必要がある全ての技術課題を自社のみの研究開発で解決しようとするのは適切でない場合もあります。例えば、他社技術を導入するために、特許のライセンスや他社買収などを検討することも必要です。

(3) 戦略的に発明群を創造する

研究開発により有力な発明が創出された場合に、その発明について特許権を取得するなどの対応をするだけでなく、更なる発明の創造を行っていくことは、各企業の持続的成長に資することになります。特に、特許権を取得して、事業を有利に展開していくという視点からすれば、一つの発明を契機に、そこから派生する網羅的な発明を創造していくことが重要となります。このような発明の創造のためには、知的財産の視点に長けた知的財産部門が、継続的な開発の対象を明確に提案することにより効率的な研究開発が促進されます。

また、素材、中間材料もしくは部品の製造を行う企業などにおいては、自社が製造販売する製品を使用する用途の発明も合わせて開発していくことが、自社製品の付加価値を高めることができ、自社事業の展開に有益です。むしろ、そのような開発活動を行わないとすれば、自社が多額の投資を行って研究開発した成果物である自社製品に関する発明についても、特許権を取得する意味が失われかねません。仮に、用途発明について競合他社や顧客企業が特許権を取得してしまった場合、自社製品の販売先が大きく制限されることになるためです。逆に、最終製品を製造する企業が、素材や部品の研究開発を行い、その成果である発明について特許権を取得することで、素材や部品を自社に納品させるために特許権の実施許諾を行うような戦略もあり得ます。

ただし、単にやみくもに特許発明の周辺や自社製品の上流・下流に関する技術の研究開発を行い、特許権を取得していくということでは、効果的な特許群を構築できないばかりでなく、研究開発費や権利取得費を浪費することにもなりかねませんので注意が必要です。

3. 発明を戦略的に保護する

(1) まずは発明を「見える化」する

企業内において日々実際に創造されている発明は大切な財産です。この財産を適切に保護・管理するためには、発明の発掘・提案、発明に対する報奨などの社内制度を確立させることが重要です。

発明発掘活動は、知的財産部門から能動的に行う活動であり、特に、知的財産に関する意識の薄い研究開発部門や発明者に対して効果的な手法となります。また、発明提案制度を確立し、これが徹底されている企業においては、発明者が発明を創造したときに、その発明情報が知的財産部門に持ち込まれるため、知的財産部門は、それにより発明を認識することができます。しかしながら、発明者自身が、発明と認識できていないこともあるため、発明発掘活動と発明提案制度の整備、さらにはこれらに発明の報奨制度を組み合わせる運用ことが求められます。

(2) 特許出願かノウハウ秘匿か

発明を保護する一つ的手段として特許権取得があり、

特許権を取得できる企業は、開発した技術を財産として認識し管理していく体制が整っている企業といえます。ただ、そうした企業においても、特許出願すれば、出願公開により、その内容が海外からもアクセスされ得る状態となることや、特許権の効力は出願した国にしか及ばないという事情をあまり深く考えず、開発した技術を漫然と特許出願するに留まる企業は少なくありません。

一方で、「他社の独自開発が困難な技術」や「特許権の侵害発見が困難な技術」などについては、特許出願をせずにノウハウとして秘匿の方が好ましい場合があります。そして、ノウハウ秘匿を選択した場合には、適宜、先使用権の確保も考慮する必要があります。ただし、ノウハウとして秘匿し続けることが難しい業界（他社に製造現場を見せる必要がある業界、人材の流動性が高い業界等）や海外展開する事業の場合には、秘匿の困難性や対象国の法制度等も十分に考慮して慎重な選択が求められます。先使用権については、本誌242号で紹介させて頂きましたので、ご参照下さい。

(3) なぜ特許権を取得するのか

各企業において創造された発明という知的財産を、特許などの知的財産権として管理していく目的には、大きく「①自社事業からの利益の最大化」と「②特許権から得られる直接利益の獲得」があります。もちろん、この他にも、特許権を取得することにより社内での発明インセンティブを高めることや、企業や特許発明を利用した商品のイメージアップということもありますが、この①と②が特許権取得の目的の中心となります。

① 自社事業からの利益の最大化

特許権は排他的独占権ですから、特許権者以外は、特許権者の許諾なく特許発明を実施することができません。このため、自社で特許権を取得するということは、その特許発明に関連する事業を自社が行う場合に、その事業を有利に展開できるという利点があります。つまり、「①自社事業からの利益の最大化」を目的として特許権を維持・管理する背景には、自社が特許権を有していなければ、他社が自社と同じ事業を何の拘束もなく自由に行うであろうという想定を前提としています。確かに、自社が最適な事業戦略を模索し、そこに新たな市場が開拓されれば、他社も、その事業を行うこと（市場参入）に魅力を感じるであろうという想定は妥当と思われます。

逆に、他社が興味を示さないような事業にのみ関係する技術である場合、この自社事業からの利益の維持・拡大の観点からは、特許権を取得する意味は実質的にないと言えます。

② 特許権から得られる直接利益の獲得

特許権から直接に利益を獲得するということは、他社に対して、対象となっている特許権をライセンス供与したり、売却したりすることを意味します。この観点は、自社事業との関連付けを必要としないことから、前記①の観点に比べて、理論的には明快です。ただ、他社が、特許権のライセンス契約や購入を希望するということは、その特許発明を使用することによって事業を成功させ、その事業から特許権のロイヤリティや購入費用を明確に上回る利益を確保できると考えるためであることから、他社がロイヤリティや購入費用を支払う価値があると判断される特許権を取得することが重要となります。したがって、このような特許権に相当するような発明を創造することが前提となり、それは自社が実施する発明を創造する以上に困難を伴うことが一般的です。

なお、上記①の目的を追求しているつもりが、特許出願自体が目的となってしまっているように見受けられることがあります。その場合、企業内の研究者や知的財産担当者は、特許出願自体を目的とした発明の創造や権利化の業務を日々強いられるために、その志気さが下がり、本来求められる優れた発明の創造や戦略的な知的財産管理に注力できない事態を引き起こしかねません。

(4) 公知化という戦略

自社事業に抵触するような特許権を他社が取得してしまうと、自社事業の安定的遂行の阻害要素となり得ることから、このような特許権を他社が取得することを防ぐことも重要です。そのために開発した発明を、公開技報などによって単に公開するということも一案です。ただし、単なる公開を選択すると特許権を取得する道を自ら完全に放棄することになってしまうので、その後の特許戦略や発明の価値を十分に見極めた上で、これを選択することが求められます。

(5) 海外へも目を向ける グローバル戦略一

創造した発明について我が国で特許を取得しただけでは、世界の他の国にはその特許の効力は及ばず、競合他社がその発明を他の国では無償で実施できるということになってしまいます。そのため、海外での権利取得も検討しなければなりません。具体的な海外出願先を決定するに当たっては、総論として次の観点を挙げるができます。

- ①現在の市場国
- ②将来の市場国
- ③自社の生産国・生産予定国
- ④他社の生産国・生産予想国
- ⑤知的財産権に関する各国の現状・将来予測

各企業の事業戦略、技術分野もしくは製品分野などによって、最適な海外特許出願先は異なってくるが、一般的には「市場国」が最も重要となります。すなわち前記①と②です。その理由としては、いずれの企業であっても、最終的には製品やサービスを市場に提供しなければ事業が成立しない上に、一般的に現状の市場地は容易に認識でき、将来の市場も比較的容易に予測できる（「市場は逃げない」）ためです。

次に、特許権が排他的独占権である性格を考えると、「④他社の生産国・生産予想国」が重要となります。すなわち、他社の生産国において排他的独占権を確保することによって、効率的に他社からのライセンス料を獲得したり、自社製品と競合する場合には、その競合会社の生産行為自体を排除したりすることも可能となります。

海外特許出願後には、その出願先の特許制度に合わせた権利化手続を進める必要がありますが、一部の国（2007年4月現在は米国と韓国）への特許出願の場合には特許審査ハイウェイの活用を検討することもできます。

4. 活用してこそ意味ある特許権

（1）競合他社を排除し、新規の参入を阻止する

どのような企業であっても圧倒的に優位な地位を保ち続けることが難しい時代となっており、事業を安定的に維持・拡大させることは、各企業の重大な目的となっています。そうした中で、法的に認められた排他的独占権である特許権は、将来にわたって事業を有利に進めるための重要なツールの一つと言えます。この有利なツールである特許権の活用方法の一つとして、特許権の排他性を追求して、ライセンスをせずに他社を排除する手法があります。このように排他性を追求する手法は、自社特許に関する事業を完全に独占できるために、事業から高い収益を上げる上で非常に効果的です。一方で、当該事業に他社が参入できないために、その事業の市場自体が

成長せず、むしろ縮小してしまうことがあり得ることや、競合他社に対して代替市場を創造しようとする強いインセンティブを与える可能性があることに留意が必要です。

こうしたメリットとデメリットを勘案して、どのような製品・サービスについて、どの時期、どのような状態において排他性を追求すべきかを戦略的に検討することが重要となります。排他性を追求する場合には、自社で独占実施する技術のみについて特許権を確保するのではなく、自社が独占実施する技術の代替技術・周辺技術の領域まで含めて、特許権を確保しておくことが効果的です。

また、自社が一定の投資を行って技術開発した成果物である発明を、他社が勝手に利用することを容認することは、研究開発投資を行った分だけ不利な状況になることを十分に理解する必要があります。すなわち、他社による特許権侵害行為や模倣品に対しては、絶対に許すことはできないという確固たる姿勢で、迅速に対処することが肝要です。長らく他社の特許権侵害行為を黙認したという事実は、本来であれば当然に認められるべき権利行使に対する正当性に疑問を呈される可能性も生じさせます。また、模倣品対策としては、特許権のほか商標権・意匠権なども必要に応じ活用していくことが有益です。本事例集では、商標権や意匠権、著作権、育成者権といった特許権以外の知的財産権の活用事例も若干紹介しています。

（2）あえて他社を参入させる

取得した特許権について、排他性を追求するのではなく、他社に積極的にライセンス供与していく戦略もあります。こうしたライセンス供与は、「①特許化された自社技術に関する市場の拡大」や「②事業化リスクの分散・転換」という目的をもって戦略的に行われることが多いようです。

①特許化された自社技術に関する市場の拡大

排他的独占を追求すると、そこから得られる利益を独占できるというメリットがある反面、その技術を使った市場が育たず、他の技術に市場を奪われてしまうことがあり得ます。そこで、広く安くライセンス供与することにより市場を大きくする戦略の方が、利益の獲得に有利な場合は少なくありません。

②事業化リスクの分散・転換

近年、企業は、自社が得意とする事業分野を明確にして、そこに経営資源を集中的に投下し、それにより事業の収益力を向上させ、また事業化リスクを低減しようとしています。こうした背景においては、自社の研究開発により創造された発明について、特許権を取得できたとしても、それを自社自身が事業化していくことが必ずしも賢明な選択ではない場合もあります。

しかし、自社が事業化を選択しない発明であっても、他社が選択する事業にとっては重要な発明であるということは十分にあり得ます。つまり、他社との技術提携や、ライセンス供与により、自社で事業化しない発明であっても有効活用することができます。こうした戦略は、自社にとっては、特許発明を事業化するリスクを分散もしくは転換しつつ、特許権により直接に収益を上げることができるということになります。

(3) 事業の自由度を確保する

自社の事業に関する特許権を取得したとしても、自社の事業行為（発明の実施行為）が、他社が有する特許権を直接的に侵害しないということになるわけではありません。そうした前提の下においても、特許権を取得することにより、事業の自由度を確保するという考え方があります。

つまり、自社が行おうとしている事業に関連して他社のみが特許を有している場合には、自社は他社に対して一方的にロイヤリティを支払わなければならない可能性が高いばかりでなく、自社の事業そのものを実施することができない可能性すらあるのですが、他社の事業に関する特許を自社が有している場合には、その自社特許を活用して他社とクロスライセンスを締結する手法が選択し得るのです。このクロスライセンスを締結することにより、自社及び他社は互いに事業の差止めを受けるリスクを回避できる上に、互いの技術を互いの事業に活用でき、事業の自由度を増大させることができるということになります。

ただし、このような「自由度の確保」という目的のために特許権を取得するという行為は、自社が使用したい特許権や技術などを有している他社が、自社の特許権の使用を希望するという前提の上で初めて成り立つという点に十分に留意する必要があります。

(4) ブランド価値を高める

各企業が行っている商品の広告活動に、「発明」や

「新技術」というような言葉が使われることがあります。これは新しい技術であるということによって、その商品自体が顧客に、先進的な良いイメージを持たれるようにすることを意図したものです。「特許製品」という言葉も同様の趣旨で使われています。また、企業活動を円滑に遂行するために、株式市場や金融市場などにおける自社の企業価値を高めることは重要であり、そのための取組の一環として知的財産報告書を公表するということも有益です。これらは、自社の信頼を高めるための広い意味でのブランド戦略です。

(5) 海外でも権利を活用する

ーグローバル戦略の展開ー

国内の場合と同様に、海外においても特許権を取得すること自体が目的となつてはならないのですが、海外における権利の活用は、権利取得以上に困難を伴うこともあるために、より一層戦略的に取り組むことが求められます。

海外での確実な権利取得に加え、知的財産権侵害の拡大を防止する体制の構築に当たっては、侵害品の監視及び侵害発覚後の対策の強化が求められ、具体的な企業の取組としては、海外支社や海外駐在員もしくは現地代理人との連携、現地国の取締当局へのアプローチの強化などが、知的財産戦略のグローバル展開を支えています。

5. パテントポートフォリオを構築する

(1) 知的財産を群で管理する

我が国は世界一の特許出願大国であり、我が国の企業は多数の特許を取得していますが、その数の多さのために各社が特許を適切に管理しきれなくなっているという現実的な問題も指摘されています。そこで、複数の特許（出願中のものを含む）を、ある程度の塊の特許群として管理する手法が導入され始めています。

これを「知的財産ポートフォリオ管理」と称して実践する企業は多いですが、その内容やレベルは様々で統一的概念がありません。本事例集では、この知的財産ポートフォリオ管理を、複数の知的財産を最適に管理し、的確な経営戦略に反映できることと観念しました。つま

り、複数の知的財産を何らかの観点に基づいて集合体と認識して管理することを知的財産の「群管理」とであると
したとき、この管理された群が、群として管理される目的
に対して最適化された状態が知的財産ポートフォリオ
です。

そして、企業の取組は、概ね次のようなレベルで認識
することができ、レベル3を実践する中でポートフォリ
オ管理が実現します。

【群管理ステップ】

レベル0：群管理をしていない（個別管理）
レベル1：必要な情報の収集（分類付け）
レベル2：自社の現状ポジションを把握（可視化）
レベル3：特許群（知的財産群）の最適な将来像を描く
（将来ビジョン）

具体的な群管理の手法については、本事例集に多様
に掲載したので、それを参照して頂きたいですが、こ
の群管理ステップのレベルは、多くの発明や特許を群
として扱うことを意識したものであり、企業の規模・
業種・事業形態・関係する発明の多さなどに合わせて
最適の群管理手法を各企業が検討することが必要とな
ります。

また、これから群管理を始めようとする企業であれば、
高いレベルの管理をいきなり求めるのではなく、まずは
効果が高く得られそうな分野を中心に低いレベルから順
に整理し始めることが効率的です。

6. 戦略的知的財産管理に資する体制・環境を整 備する

（1）事業部門・研究開発部門との連携強化に向けた体 制へ

企業規模や事業内容、事業範囲の広がり、事業拠点・
研究開発拠点の地理的な配置、特許出願件数の規模など
様々な要素を踏まえて、知的財産管理のための最適な体
制を各企業が検討することは重要です。

そうした中でも、企業規模が小さく、事業範囲が限定
的である企業や、特許出願件数が少ない企業においては、
一つの知的財産部門で全ての発明管理を行うことが一般
的です（集中型）。この集中型は、複数の事業部門や関
係子会社も含めた知的財産を一元的に管理することが可
能となり、知的財産戦略の立案や知的財産の管理業務を

全社統一的に実施できるというメリットがあります。

他方、規模の大きな企業が、この集中型を採用すると、
知的財産部門と事業部門や研究開発部門との距離が生じ
て、事業部門や研究開発部門の状況などの情報が知的財
産部門に入りにくくなり、発明発掘、特許情報の提供、
権利活用などの活動をするために必要な事業部門・研究
開発部門との連携を実践しにくくなる事態が生じ得ると
いうデメリットが挙げられます。

これに対して、企業規模が大きく、事業内容が広範囲
にわたる企業においては、各事業部門の事業内容・事業
戦略、競合他社の状況等に応じて適切な知的財産戦略を
立案し、実行していく必要があることから、各事業部門
の中に知的財産を扱う組織を配置することがあります
（分散型）。この体制によって、事業部門の担当者と知的
財産部門の担当者がより密接に連携することが可能とな
るので、分散型は各事業部門にとっては最適な知的財産
管理を行いやすい体制ともいえます。

ただし、各事業部門が、事業部門内での知的財産管理
の最適化を図ろうとすることから、全社的な観点からの
知的財産管理の最適化を阻害し得ることや、他事業部門
の知的財産管理に関する経験が活かせず、重複研究・重
複投資を行うおそれがあります。また、各事業部門の独
自性に強く影響されることで、事業部門ごとに知的財産
に関する判断に齟齬が生じ、統一した知的財産戦略が打
ち出せないことなどのデメリットが発生する可能性もあ
ります。したがって、分散型を採用した場合には、これ
らのデメリットを軽減するような方策を検討することが
重要となります。

以上のような集中型と分散型それぞれのメリットを活
かしつつ、デメリットを緩和するために、本社機能の中
の知的財産部門と各事業部門内の知的財産部門とを併設
することも有効です（併設型）。ただ、この併設型は、
比較的多くの知的財産人材を必要とするという側面があ
ります。

（2）三位一体の深化に向けて、CIPDの役割とは？

研究開発戦略や事業戦略を含めた経営戦略に知的財産
情報を活用するためには、知的財産部門から単に情報を
提供するだけでなく、具体的にそれをどのように活用
するのかについて方向性を示すことが可能となる仕組み
を整備することが重要です。また、知的財産部門と研究

開発部門や事業部門との連携を的確に構築・維持するために、研究開発部門や事業部門との定期的な会議や、発明提案書・海外出願要否検討書等のツールにより意思疎通を図ることも有益です。さらに、企業経営戦略を立案・実行するためには、知的財産部門と研究開発部門、知的財産部門と事業部門がそれぞれ連携すれば足りるということではなく、これら3つの部門の有機的な連携も重要となります。

この連携の過程では、知的財産担当者が専門的見識に基づいて研究開発部門や事業部門の活動に関与することが求められます。このような知的財産担当者の関与が研究開発部門や事業部門において十分に尊重される環境を醸成し、また、知的財産戦略の迅速な意思決定を促すために、各企業に知的財産担当役員（CIPO：Chief Intellectual Property Officer）を設置することが有益です。そして、このCIPOに期待される具体的な役割として、主に次の3つを挙げることができます。

- ① 知的財産戦略の基本方針を策定し、それを取り込んだ経営戦略の策定
- ② 経営戦略に基づいた具体的な知的財産戦略の策定
- ③ 知的財産関連活動の把握・監督及び経営層への報告

(3) 標準化戦略とも連携へ

経済活動のグローバル化が進む中で、技術を標準化して、これを国際的に普及させる取組が活発化してきており、標準化技術に関係する企業にとって、標準化戦略の重要性が高まっています。欧米先進国のみならずアジア等の新興工業国においても活発な国際標準化活動が行われているところ、我が国においても、戦略的な国際標準化活動の強化に向け、官民あげた施策を展開しています。

また、標準化技術が、自社で特許を取得した技術であれば、その特許からライセンス収入という直接利益も得られることから、標準化に向けた取組を、知的財産戦略や研究開発戦略と連携させることは、企業の収益力を高めるために有益です。この場合、研究開発活動と特許権の取得手続は、標準化に向けた作業と、同時並行的に進める必要があり、研究開発部門及び知的財産部門は、標準化担当部署と極めて密接に連携をとることが重要となります。

つまり、標準化戦略及び知的財産戦略は、それぞれが単独で企業の技術経営力を強化させる重要なツールであるばかりでなく、この2つの戦略が一体となることで、一層、企業の技術経営力は高まることになります。

(4) 人材育成で三位一体を深化する

発明などの知的財産は、人が創造し、人が管理していくものです。つまり、知的財産を戦略的に扱うためには人材が重要となります。この人材を企業が揃えるためには、企業独自に育成することもあれば、外部から知的財産のスキルを備えた人材を登用することも可能です。また、三位一体の実現のためには、知的財産部門だけでなく、事業部門、研究開発部門や経営層であっても知的財産との関係は切り離すことができません。ただ、知的財産に関する業務は高度専門的であるため、これを全社員が一律に全てを理解することが求められるわけではなく、むしろ、知的財産について全社員に一律に理解させようとする、特許権の取得件数やライセンス収支など、把握しやすい「数」のみに局限された議論に終始する恐れがある点に注意が必要です。つまり、知的財産部員をはじめとして、研究者・技術者、営業関係者、さらに経営層を含めた全社において、それぞれの役割に応じた知的財産に関する知識・能力を高めることが求められます。

また、知的財産部員に対しては、知的財産以外の研修プログラムの受講や他部門との人材ローテーションを通じて、知的財産だけでなく研究開発、事業もしくは経営に関する感覚を身につけさせることも有益です。

(5) 報奨・表彰によりインセンティブを高める

絶え間なくイノベーションを創出し続けるためには、発明者に強力なモチベーションを与えるように社内の制度や体制を整備することも重要となります。それは、一つに特許法第35条で規定されている「相当の対価」の支払いがあります。この特許法第35条に基づいて職務発明規程を整備し、これを適切に運用する体制も整えることは一般的となっていますが、そのみに留まる必要はありません。実際に、この「相当の対価」の支払いに加えて、独自の制度を採用して、優れた発明創出へのインセンティブを与えている企業は多くあります。また、

発明者以外の発明に関係する者に対する報奨や表彰制度を設けることで、各自の業務に対するインセンティブを向上させるように取り組んでいる企業も少なくありません。こうした取組は、発明に関与する者の間での公平感を高めるという視点からも意味があります。

これらのインセンティブを与える方法としては、金員

によるものが基本となりますが、社内表彰、昇進、業務環境の充実化などの処遇もあります。いずれの報奨・表彰制度を採用した場合であっても、それが円滑に運用されるためには、被評価者が評価の正当性を客観的に認識できるように、評価基準の透明性を確保しておくことが重要となります。

第2部 「知財戦略事例集」の作成に携わった体験談

【1】知財戦略事例集を作成した経緯全般について

特許審査第三部無機化学 審査官 武重 竜男

1. 知財戦略事例集の作成開始まで

この度、特許懇話会に紹介させていただきました「知財戦略事例集」は、2007年4月4日に経済産業省・特許庁から公表された知的財産に関する企業戦略の実例集です。この作成には多くの特許庁職員が関与したのですが、第2部では私を含めた4名の職員の体験談を掲載させていただきます。はじめに、知財戦略事例集の作成にかかわる経緯全般について、私の視点からご紹介させていただきます。

私が、この知財戦略事例集の作成経緯を思い起こそうとすると、どうしても「先使用権制度ガイドライン（事例集）³⁾」を執筆していた頃を思い出してしまいます。先使用権制度は、私が技術調査課に併任となる前から熱く議論されておりましたし、これに関するガイドライン（事例集）の執筆に携われることができたことが私にとって非常に印象深かったためだと思われれます。ただ、このガイドライン（事例集）が公表となった2006年6月頃には、中嶋特許庁長官（当時）は、さらに次のステップを目指しているという噂を幾度となく聞くことになりました。私は、長官の思いを正確に認識するだけの見識を持ち合わせていなかったのも、漠然としたイメージとしてしか捉えることしかできなかったのですが、それは、先使用権という特許制度の一部分についてののみ扱うので

はなく、知的財産制度全般を見渡したようなガイドラインというか、企業の活動に資するような何かそういったものができないだろうかということだったと思われれます。このことを、日頃から長官と議論を深めていた本原技術調査課長（当時）は、いち早く認識されていたようなのですが、そのようなものを作成するとなれば、「具体的にどのようなものが良いのか（どのようなものが社会から求められているのか）」、「それを、どうやって誰が作るのか」、「そもそも実行可能性はあるのか」などの様々な考えを巡らせていたようです。

ところで、先に述べた先使用権制度ガイドライン（事例集）は、第1章で先使用権制度（特許法79条）の法解釈を解説し、第2章で先使用権に関する証拠について解説しました。この第2章では、先使用権の確保のために、具体的に、どういった証拠を、どのように残したら良いかということに記載することにしたのですが、そもそも、必要十分で絶対的に正しいやり方というものがあるわけではありませんから、非常に高度なものから簡易なものまで多様に紹介せざるを得ませんでした。そこで、新たにノウハウ管理や先使用権について考えようとする企業に役に立つように、実践的な付加情報も提供したいということで、ノウハウ秘匿や先使用権の確保に向けて積極的な取組を行っていると思わ

3) 「先使用権制度ガイドライン（事例集）」とは通称で、正式には「先使用権制度の円滑な活用に向けて一戦略的なノウハウ管理のために」です。これは、書店にて購入できますし、特許庁ホームページで参照することもできます（http://www.jpo.go.jp/shiryou/s_sonota/senshiyouken.htm）。

れた企業30社ほどをヒアリングし、その中から17社の実際の取組を紹介しました。この経験と、それに対する企業からの評価が、「知財戦略事例集」を作成する手法に大きな影響を与えることになりました。というのも、このヒアリングを通じて、それぞれの企業が知的財産管理の手法を真剣に模索しており、ある企業ではある部分について、別の企業では別の部分について先駆的な活動を行っていることが、なんとなく分かったためです。つまり、各企業の取組の中から良いところを集めてくると、何か実践的且つ網羅的な知的財産戦略ができるのではないかと思います。そのようなこともあり、先に述べた長官の思いを正確に認識できていなかったとしても、私自身も、何かそういったものを作りたいという気持ちは少なからずあり、安易に「それ、やりましょう」と言い出してしまうそうでした（ちょっと先走って言っていたかもしれませんが……）。ただ、一方で、2匹目に「ドジョウ」どころか「巨大なコイ」を狙って、多大な労力を投入したあ

げくに失敗をしてしまうのではないかという恐れを感じていました。特に、当時の木原技術調査課長や前田企画班長は、そういった失敗を部下にさせるわけにはいかないし、そもそも技術調査課で担当すべきものなのかなど様々なことを考えられていることが、当時よく分かりました。

2. パイロットヒアリングの開始

そんな色々な思いが交錯しながらも、お盆も過ぎた頃からは、とりあえず、「どんなものを企業が求めているか」、「それを実行するために企業は協力をしてくれるか」などを確認するために、パイロットヒアリングと称して10数社のヒアリングを行いました。このヒアリングでは、下記に示したような簡単なヒアリング項目のみを用意し、その後の本格ヒアリングに向けたヒアリング項目をどのようにするかという点を中心に相談しました。

ヒアリング項目（案）〈パイロットヒアリング時点の概要〉

[1] 基礎情報について

1. 業種
2. 社内における知財に関する組織、人員体制（人数等）

[2] 発明の各フェーズにおける管理実態について

1. 発明管理の各フェーズにおいて、どのような観点や項目を検討するか？
2. 上記観点や項目について、優先度や重み付けがあるか？
3. 事業内容による相違はあるか？

[3] 各フェーズとの関係等で整備している体制・環境について

1. [2] の各フェーズでの選択の決定は、どのような体制で行っているか？
2. 上記選択決定に当たっての参考情報としてどのようなものを用いているか？
3. 上記参考情報の収集や選択判断のための人材をどのように確保・育成しているか？
4. 発明者への報償はどうか？
5. 研究開発戦略に知財はどのように関与しているか？ その関与体制や内容は？

[4] 具体的な事例について

このパイロットヒアリングは、試行錯誤といえますが、むしろ暗中模索のようなところがありましたし、その後の本格ヒアリングの練習という意味合いもありましたので、できるだけ多くの職員が参加できるように、企業の知的財産部長などにお越し頂いた機会に実施することを基本としていました。

3. 本格的なヒアリングの開始

9月の中旬には、パイロットヒアリングを10数社終えて、その後の本格的なヒアリングに向け、ヒアリング項目の充実化及び精査を行いました。その結果、企業に事前送付するためのヒアリング資料は、そのヒアリングの

項目だけで6頁にも及ぶものになりました。その6頁を ようなものです。
 全て紹介することはできませんが、概略としては次の

ヒアリング項目（概要）

1. 基礎情報について

- 企業規模（資本金、研究開発費、従業員数（研究者数）等の規模）
- 事業内容・業種・事業の性質・市場シェアランクなど
- 主に生まれる発明の性質
- 知的財産部門の組織・人員

2. 個々の発明の管理について

次のフェーズにおける選択の観点・判断基準・その問題点及び関連する具体的な事例（成功事例・失敗事例）をお聞かせ下さい。

- (1) 発明が生まれた時の選択
- (2) 出願から1年経過前の選択
- (3) 出願後公開前の選択
- (4) 出願後3年経過前の選択
- (5) 審査請求後で審査着手前の選択
- (6) 審査官からの中間アクション受領時の選択
- (7) 審査官からの拒絶査定受領時の選択
- (8) 特許権取得後の選択（海外も含む）

3. 知的財産群（ポートフォリオ）について

- (1) 知的財産の群管理の手法と体制
- (2) 知的財産の群管理の導入の背景、その時の問題・克服手法
- (3) 知的財産の群管理のメリットとデメリット

4. 社内体制・環境について

- (1) 知的財産に関する予算について
- (2) 事業戦略・研究開発戦略・経営戦略・標準戦略などへの知的財産部門の関与
- (3) 経営層における知的財産への意識
- (4) CIPDの存在とその役割
- (5) 特許情報の活用手法・体制
- (6) 知的財産関連の人材確保・育成のための体制・制度
- (7) 発明に対する報奨の体制・制度

5. 具体的な事例

発明創出・国内外での権利化・国内外での権利行使

こうして、本格的なヒアリングのための準備が整い始めた9月20日には、高山芳之さん（現在：特許戦略企画調整官）が、技術調査課（2007年6月から企画調査課に改名）に専任補佐として着任されて、その後の100社を超える国内ヒアリング全般を自ら引っ張って頂きました。もともと高山さんは、特許法第35条の法改正で多忙を極めていた頃に技術調査課の企画班長を務めていた方なので、まさかこのような形で技術調査課に戻ってくるとは夢にも思っていなかったとのことだったのですが、素晴らしいフットワークで次々と企業ヒアリングをこなしていかれました。当初、200～300社のヒアリングというような大げさな話もありましたが、このような

多項目にわたる詳細なヒアリング（そのメモ作成を含む）は、予想以上に気力と体力と時間を消耗するものでした。そのため、このあとで体験談を掲載している仁木学さん、土谷慎吾さん、早乙女愛佳さんをはじめ、偶然にも高度で密度の濃いヒアリングに多く参加することになった山根まり子さんなど、多くの職員が休日返上で作業を行いました。もちろん、アンケートという比較的簡易に多くの企業の意見を集めることができる手法も考えられたのですが、企業の具体的な戦略を伺うということで、十分な知識をもった職員が、それぞれの項目について注意深くメモを取らなければ、企業が期待するような実のある事例集は作成できないことがヒアリングを続ければ続け

るほど明らかになっていきました。私も、30社弱に対
するヒアリングに参加したことで、企業において知的財
産に関わる方々の体温を感じることができ、そのことが、
その後の執筆活動に大きく資するものでした。

4. 骨子の起草

そんなヒアリングを続けたことで、秋も深まり始めた
頃には、相当数の情報が集まり、そろそろ知財戦略事例
集の骨子を起草し、具体的な執筆活動に入らなければな
らないという雰囲気になりました。私の不確かな記憶を

辿ると、たしか金曜日の夜から深夜だったと思いますが、
ずいぶんと長い間、木原課長が真剣に何かを考えていま
した。私が「何を考えているのですか？」と尋ねると、
「ちょっと、骨子を考えていて」と言うので、思わず
「課長自ら、そんな……」と言ってしまいました。「じゃ、
任せた！」という展開でしたら困ったことだろうと思う
のですが、そんな展開ではなく助かりました。その後、
この木原骨子案がベースとなって、それをブラッシュア
ップしながら、本格的な執筆活動に突入していくことにな
りました。なお、最終的な知財戦略事例集の目次は、
次のようになっています。

目 次	
第1章	はじめに
第2章	戦略的な知的財産管理に向けて（概論）
第3章	持続的成長に資する発明の戦略的創造
【1】	研究開発の開始前の知的財産部門の貢献
【2】	研究開発中における優れた研究開発成果の創出への知的財産部門の貢献
【3】	研究開発の継続・拡大
第4章	創造された発明の戦略的保護
【1】	創造された発明の発掘・提案
【2】	発明の評価
【3】	発明管理ルート
【4】	海外特許出願について
【5】	権利化までの管理
第5章	特許の戦略的活用
【1】	特許による事業の維持・拡大への貢献
【2】	特許による収入獲得
【3】	新規事業・新商品戦略への知的財産部門の貢献
【4】	海外特許の活用のための取組
【5】	権利の維持と放棄
第6章	特許群（発明群）の戦略的管理
【1】	群管理に向けて
【2】	群管理手法（レベル別）
【3】	群管理による新たな展開（真の知的財産戦略の探求）
【4】	各社に最適な群管理（ポートフォリオ管理）のために
第7章	戦略的発明管理に資する体制・環境
【1】	組織体制
【2】	標準化戦略との連携
【3】	人材の育成・確保
【4】	報奨・表彰制度
付 録	
	企業における特許情報の活用

5. 本体の執筆

冷え込みの厳しくない東京でも、コートを着た人が

行き交い始めた年末頃から、いよいよ本格的に執筆を
開始しました。しかし、始めてみると、その集まって
いた情報の多さに戸惑わずにはいられませんでした。

ざっと書類に目を通すだけでも1週間はかかりそうな量ですし、真剣に読めば読むほど、私の貧しい記憶力も手伝って、それらは雑然としているように思えてくるからです。整理するために、1社1社の活動を項目ごとに分類分けを試みても、分類が増殖し続けたり、脈絡もなく相反する考え方が示されたりと、なかなか手を焼く状況でした。つまり、1社1社の記録を読んでいる限りでは明快であるのに、複数の企業の視点が融合すると、なぜか漠然としてきてしまうのです。

そこで、時間をかけて1社1社の記録を読み、各企業の各戦略が、どういった背景や契機などに基づいて構築されたかを深く考えるようにしました。そうすることで、少しずつ道が開けていき、徐々に事例集の形が見えはじめました。完成形が1テーマ2テーマと増えてくると、それに習って作業ができるので、執筆のスピードは上がると思われました。ところが、自然と整理しやすい部分から書いてしまっていたのでしょうか、進みが早くなるどころか明らかに遅くなってきたのです。委員会での議論や企業への掲載許諾などに必要な期間を考えると、執筆に時間的なゆとりがないことは明らかで、その焦燥感が一層、冷静な考察を阻害するようになっていきました。そのような中で、仁木係長と早乙女さんと定期的に話し合いを持つことにしました（フロアが違ったこともあり、時々ではありましたが、土谷係長にも参加してもらいました）。こうした話し合いは、非常に効果的で、このことが事例集完成に向けた飛躍的な前進を導くことになりました。これこそ「3人よれば文殊の智恵」というものなのでしょうが、ついつい一人で悩んでしまうことが多い審査業務においても、判断に迷ったらグループ内の審査官と協議をすることが有益なのではないかと感じました。

その後、最終原稿のセットまでに、木原課長（当時）には何度も原稿をチェックして頂き、さらに、中嶋長官（当時）にも実際に読んで頂きましたし、高山企画官、諸岡班長、大畑班長（当時）など、本事例集に直接関係したメンバーをはじめ、総務課・調整課・国際課・弁理士室・本省知財室などから意見を頂きました。また意匠課や商標課の協力も得たことで、多様な視点を本事例集に盛り込むことができました。

なお、本事例集の最後には、付録として、企業における特許情報の活用に関するアンケート⁴⁾結果がまとめて

掲載されています。こちらは特許情報課（現在の普及支援課）の森藤調査班長が中心となって、技術調査課や総務課からの物理的距離に苦心しながらも、取りまとめられました。

6. 委員会における検討

本事例集を作成するにあたっては、その情報提供者でもあり利用者ともなる産業界の意見を聞くために、知的財産研究所に有識者による委員会を設けておりました。委員会の構成としては、委員長に後藤晃東京大学教授を迎え、産業界・学界から14名の専門家に委員をお願いし、節目毎に、意見を伺いながら作業を進めていきました。この委員会は、全4回開催されたのですが、2月7日の夕刻から開催された第3回委員会が最も印象的でした。第1回と第2回は、ヒアリング項目に対する意見などを頂いたに過ぎなかったのですが、この第3回になって初めて、事例集への掲載を予定している具体的内容の一部を委員会に紹介しました。その内容が良い意味で委員の期待を裏切ったようで、絶賛する意見が次々と出されました。委員会に参加していたメンバーは、どのような意見が出されるかと不安で口の中が乾くような気持ちでいたので、そのときの喜びは忘れることができません。その日の夜は、乾いていた口の中を潤そうと飲んだお酒が、ちょっとばかり多すぎてしまいました。

第4回には、さらに内容を充実させて挑んだのですが、委員の方も第3回のことを踏まえているので、むしろ単に絶賛する意見というよりは、より充実した内容を求める建設的な意見が多く出されました。できる限り内容を高めたいと思っていたところでしたので、こうした建設的な意見は非常に有り難いことでした。ただ、「第3回の夜のように今夜も美酒に酔える」と密かに企んでいた数名（もちろん私を含みます）にとっては、ちょっと残念なことに、お酒ではなく、その後のスケジュールで頭がいっぱいになりました。

7. 公表に向けた作業

第4回の委員会も無事に終え、委員長預かりとなった後は、公表に向けた作業を開始することになりました。

4) 2004年度に10件以上の特許出願をした企業等を対象に実施したアンケートで、回収数は878社（回収率42.3%）。

ヒアリングに協力してくれた企業との方との最終的な連絡や調整、それから印刷物のチェックなどについて、一部を除いて早乙女さんが一手に担いました。

8. 終わりに

企業における知的財産の管理手法には、多くの手法が存在し、その多様性が是認されるべきだと思われます。それ故に、知的財産管理を戦略的に実践するためには、多くの手法を知り、その中から選択できる見識を身につけることが重要性となってくるのでしょう。この度の知財戦略事例集の作成に関与することができ、企業の多様な戦略を取りまとめることができたことは、今後、私自身が、知的財産行政に係る業務を遂行していく上でも、重要な糧となっていくような気が致します。さらに、この事例集の作成に関わる前から、自分が上司に恵まれていることには気づいていましたが、この度、優秀な部下が着いてくれて、その部下を信頼できることが如何に素晴らしいことか理解できたことが、私にとって、かけがえのない貴重な財産となりました。

もちろん、この度の知財戦略事例集は、ヒアリングを通じて情報を提供して下さった企業の方々の協力があってこそできあがったものです。この事例集が産業界において有効に活用されることで、我が国の知的財産戦略及び産業全体の発展に資することが、協力して下さった企

業の方の期待に応えるものと確信しております。この知財戦略事例集が、周知され、活用されるように微力ながらも貢献して参りたい所存です。

最後に、大変に恐縮ではございますが、この誌面を借りまして、私を支えて下さいました特許庁の関係者・企業の方・そして家族に感謝の意を表させて頂きたいと存じます。この度は、誠にありがとうございました。精進して参る所存ですので、引き続き、よろしくお願い申し上げます。

profile

武重 竜男（たけしげ たつお）

平成9年3月 東京工業大学工学部無機材料工学科卒業

平成9年4月 特許庁入庁（特許審査第三部無機化学）

平成13年4月 審査官昇任

平成15年4月 審判部審判課（併任）

平成17年10月 技術調査課長補佐（併任）

平成19年1月 総務課長補佐・技術調査課長補佐（併任）

平成19年7月よりワシントン大学ロースクール留学



【2】企業に対する知財戦略に関するヒアリングを実施して

特許審査第二部運輸 審査官 仁木 学

1. はじめに

私は、平成18年4月から総務部技術調査課調査係長として着任し、特許行政年次報告書2006年版の編集等の業務を行ってきました。そして、その年次報告書が発行され、業務に落ち着きが見え始めた頃、「戦略的な知的財産管理に向けて―技術経営力を高めるために― [知財戦略事例集]」の作成に携わることになりました。この事例集について議論を開始した当初、私自身知財戦略に対する知識がなかったため、全く完成のイメージが持てず、不安に思いながら業務に携わっていた日々のことを、

事例集が公表された今、とても懐かしく思っています。

私自身も、国内外合わせ40社以上の企業を訪問し、ヒアリングを実施したので、多忙な日々でしたが、非常に充実した濃い時間だったと思っていますし、このような機会に恵まれたことをうれしく思っています。

技術調査課（現：企画調査課）に併任するまでは、審査官として日々審査をしていたわけですが、自分が審査した案件がどのように生まれ、どういう目的で出願され、そしてどういう形で活用されているのかを知る機会はそう多くはありませんでした。

それが、今回の事例集を作成するために150社（欧米

企業20社含む)の知財戦略に触れることができたことで、その一端を知ることができたことは、今後の審査実務にとっても大きくプラスだと思いますし、私にとっても大きな財産になったのではないかと考えています。

事例集には、このヒアリングの結果すなわち、150社の知財戦略が集約されています。ですから、企業の知財部の方だけでなく、弁理士の方や審査官、審査官補の方にもぜひ読んでいただきたいと思いますし、興味深い事例があれば、それについてご議論いただきたいと思います。

本章では、これを読んでいただいている皆様に、事例集の背後にある膨大なヒアリングの雰囲気や少しでも感じていただきたく、私の経験を基にヒアリングの実態を中心に述べたいと思います。

2. ヒアリング実施のための事前検討

単に「知財戦略について知財部にヒアリングを実施する」と言っても、各企業の方は、当然多忙ですし、そのような中貴重なお時間を割いていただくわけですから、効率的かつ有効なヒアリングを行う必要があります。

したがって、知財戦略に関する事例集を作成することが決定した段階でまず始めたことが、事例集にはどういった内容を掲載し、その内容について事例を収集するには、こういった項目をヒアリングしていかなければならないかということの検討でした。

事例集の内容を検討していく上でベースとなったのが、「先使用権制度の円滑な活用に向けて一戦略的なノウハウ管理のために一」という事例集でした。6月の公表以降、各地でこのガイドライン(事例集)を用いた説明会を行っていましたが、いずれの説明会も盛況で、評判の良いものでした。そこで、なぜそのような評価をしていただいたのか伺ってみると、このガイドライン(事例集)は、いわゆる「指針」ではなく、実例に基づいた「事例集」であり、具体的に何をすべきなのかについて参考にできるものであったからだという意見がありました。

したがって、今回、作成を検討することになった事例集も、いわゆる「指針」的なものではなく、多種多様な実例を整理し、分かりやすく再構成することによって、企業の経営者が知財の重要性を認識し、研究者が知財がどのように活用されていくのかを知り、そして、知財部員が、企業経営に資する戦略的な知財管理をするためにどのようなこ

とをすべきかを考えるために実務上参考となるものにしたという思いがありました。分かりやすく言えば「発明が生まれてから死ぬまで」のフローについて、参考となるべき事例集を作成するということです。

これらを踏まえて検討がなされ、ヒアリング項目は第2部【1】で述べられていたとおり、多岐にわたる詳細なものとなりましたが、知財戦略に関する事項は企業にとっては、いわゆるトップシークレットに該当する事項も多く、必ずしも全てにお答えいただくことが可能なわけでもありませんでした。したがって、事前にヒアリング項目は送付していたものの、基礎情報以外は必須の回答項目とはせず、各企業が知財戦略を実施する上で重視していることを中心にお話いただくようお願いしていました。

3. ヒアリングの実施

ヒアリング実施体制は、課長または課長補佐1名+係長1名+係員1名の3人体制が基本でした。やはり、ヒアリングをスムーズに進行するためには、様々な経験を持つ課長補佐以上の方を筆頭とする必要がありました。先方企業の方から良い話を引き出していた上司の姿を見て、自分の知識の少なさを痛感し、勉強不足を恥ずかしく思ったことを覚えています。また、ヒアリング先への移動中に色々と教えていただく機会も多く、とても刺激になりました。そう考えてみると、ヒアリングの時間だけでなく、いっしょに行動させていただいた時間全てが非常に有意義な時間だったと思っています。

実際のヒアリングは特許庁に来ていただいてやるのではなく、先方企業を訪問させていただく形で行いました。やはり、「特許庁に行って話す」と「自分の会社内で話す」のとでは、精神的に大きく違うでしょうし、その方が先方の移動時間等も必要ないのでヒアリング時間を長く取れるというメリットもあったと思います。

ヒアリングの実施に当たっては、ヒアリング当初から、業種・規模にばらつきなく、100社以上の企業に対しヒアリングを実施すること及びそのヒアリング結果に忠実に、事例集としてまとめていくことが目標となっていましたから、ヒアリングを限られた時間の中で有効に実施し、事例集に適切に反映させるためには、いくつか気をつけなければならないことがありました。

1つ目はヒアリングの実施方法です。ヒアリング項目

の全てについて十分な話を聞くことができるだけの時間があればよいのですが、2時間程度の限られた時間の中で実施する以上、その時間内でその企業の知財管理における重要なポイント、特徴的なポイントはきちんと把握しなければなりません。

そのためには、基礎情報や過去のヒアリング結果等事前に集められる資料にはきちんと目を通し、何を聞くべきかある程度狙いをつけておくことが重要でした。これらの資料については、特に総務課特許戦略企画班（当時）が中心となって集め、事前に必ず確認していました。

その上で、前述したヒアリング項目に沿ってヒアリングを実施しつつ、それまでのヒアリングの経験や事前情報から、他社と異なるポイントや特にその企業が注力しているポイントについては、さらに踏み込んで質問していき、疑問点を残さないように意識しました。企業の担当者の方にとってみれば、自社がやっている知財管理は、いわば「あたりまえ」なことになっていますから、十分に事前情報を把握・分析し、それに基づいて、こちらから踏み込んでヒアリングを実施していかないと、自発的に話していただくことは難しく、多くの話を聞くことはできないというのが実感です。

2つ目に気をつけたことは、ヒアリングメモの作成です。今回の事例集の作成に当たっては、出来上がるヒアリングメモが莫大な量になることが分かっており、それを限られた時間で、事例集としてまとめる必要があったため、テープをそのまま起こすようなメモの作成は行いませんでした。

ヒアリングメモは、以下のようなことに気をつけて作成していました。

- ・誰が読んでも誤解のない的確な表現。
- ・ヒアリングの雰囲気が伝わるような文章。

・先方企業が特に主張していることについては詳細に記載。

ヒアリングメモは、必ずしもヒアリングに同席した人だけが読むわけではありません。もちろんヒアリングに同席した人は、メモを見ればどのような雰囲気でも何を発言していたのか思い出せますが、同席していない人は、メモに記載された内容のみから先方企業が主張したことやその雰囲気を理解する必要があるわけです。しかも、その理解した内容に基づいて事例集を作成していくわけですから、読む人によって解釈が変わってしまうようなメモでは適切ではありません。テープに録音し、そのまま起こしたようなメモでは、本当に重要なポイントを限られた時間の中での確に把握することは困難ですし、逆に重要なポイントを見逃してしまうおそれすらあります。

したがって、上記3点を意識してメモの原案を作成し、ヒアリングに同席した他のメンバーが確認と追記をした上で、ヒアリングメモを完成させていました。そして、完成したメモをヒアリングに同席していないメンバーが見て、疑問点や不明点がある場合には、必要に応じて先方企業に追加ヒアリングを実施する等してメモに追記するようにし、より充実したメモの作成を心がけました。

このようなステップでヒアリングが実施され、ヒアリングメモが作成されていきました。

ヒアリングを開始した当初から、これらの注意点については、意識統一がなされていたと思います。この意識統一が非常に有効であったと思いますし、こうしていなければ事例集が完成するまでにはもっと多くの時間がかかってしまったのではないのでしょうか。

当初考えていた以上にヒアリングメモのボリュームは多く、整理するだけでも想像以上の莫大な時間を要しました。もし、全てのメモが、全く異なるポリシーで淡々

企業ヒアリングの注意点

ヒアリング方法

1. 事前準備

- 近年の出願・審査請求等の動向
- アニュアルレポート
- 過去のヒアリング結果

2. 当日

- 各企業の取組の背景・成果等の把握
- 5つのWと1つのHを意識する
(What, When, Why, Who, Where, How)
- メモを取った内容についての疑問はその場で解決

ヒアリングメモの作成

- 誰が読んでも誤解のない的確な表現。
- ヒアリングの雰囲気が伝わるような文章。
- 先方企業が特に主張していることについては詳細に記載。

と作られていたら……と考えるとぞっとします。

ヒアリングメモをまとめてみると、どこの企業にも、必ずいくつかのすばらしい取組、特徴的な取組があったので、ご協力いただいた全ての企業のヒアリング結果が、何らかの形で事例集に反映されました。

一方で、お話いただいた取組のうち、ここ数年に行われたものの中には、いまだ明確な成果が得られていないものも多くありました。ある意味それは当然のことであって、生まれた発明が特許出願され、権利になり、活用されるまでの期間を考えれば、新たな取組を実施した成果が目に見えて現れてくるのは、早くても数年後になります。

したがって、CIPDや知財部長の方々は、短期的に成果が見えない状況の中で知財戦略を決定・推進しなければならないことが、知財戦略の立案を難しくしている一つの大きな理由であると感じました。

4. 欧州企業へのヒアリングの実施

この事例集は、日本企業の事例を主として構成していますが、日本企業がグローバルに事業を展開していくに際し、グローバルで企業活動を展開している米国企業と欧州企業の知財戦略・管理の実態を知ることは、日本企業にとって非常に参考になると思われることから、米国企業・欧州企業の事例も事例集に反映させることとしました。

実際、事例集には多くの欧米企業の例が記載されていますが、これらの事例は、米国企業と欧州企業の日本法人の知財部に対してヒアリングを行った結果ではなく、本社知財部に対しヒアリングを行った結果を事例として抽出したものです。ヒアリングした米国・欧州の各企業は、機械・電気・化学・医薬等の各分野においてグローバル展開している企業が多く、日本法人に知財部を配している企業もありました。したがって、その日本法人の知財部に対してヒアリングを行うことで事例を収集するというのもできたわけですが、いくつかのグローバル企業の日本法人の知財部にヒアリングをしてみると、知財に関する方針や戦略の決定は、本社知財部が行い、全世界で統一に行っているケースも多く見られたため、その企業における知財戦略の真髄は、やはり本社知財部の知財部長の方に実際に伺ってみないと分かりませんでした。

また、先ほど述べたとおり、自社の知財管理は、ほとんどがその会社にとってはあたりまえのことになっていますから、アンケートを実施するのみでは、回答される

のは表面的な事実のみになってしまうことが予想され、有効な事例を反映させることができないおそれがあると考えました。

そこで、日本法人だけでなく、現地において本社知財部に対する知財戦略に関するヒアリングを実施することになりました。

欧州企業に対するヒアリングも、基本的には日本企業に実施した方法と同様に実施しました。ヒアリングは、日本企業に対するヒアリングと比較すると、かなり事情が異なりました。まず、物理的な違いとして、日本国内で企業を回るのとは違い、グローバル企業間の距離は電車で簡単に行けるほど近くにはありませんから、スケジュール的な制約もかなりありました。

そして、アポイントの取得も、先方からしてみれば、外国の特許庁が主として外国企業のためのヒアリングに来るわけで、全ての企業にヒアリングを受けていただいた日本に比べるとやはり難しく、受けていただけない企業もありました。受けていただいたとしても、やはりヒアリングの開始直後はお互い出方を窺っている様な感じがあって、スムーズに進行しないこともありました。

それでも、ヒアリングに回答してくださった企業の知財部長の方は、こちらの細かい質問に対してもきちんと答えてくださいましたし、かなり突っ込んだところまで教えてくださったと思います。

そのようなヒアリングを通じて、日本企業との違いとして感じたことが2点あります。

1点目は、欧州においては、海外への出願に対する意識が高いということです。近年、日本企業においてもグローバル出願率を上げる取組がなされていますが、先方の企業の方に一般論として聞いたところ、欧州では、個人の出願人に対しても、少なくとも「日米欧」には出願するように弁理士が勧めているケースが多いそうです。特定の国にしかマーケットがなく、今後もそのマーケットしかないというものを除いては、まずは外国にも出願するのが前提という雰囲気がヒアリングからも感じられ、外国に出願しなかったものは、自国の出願も取り下げてしまっているという企業が多かったように感じます。今回ヒアリングをした企業は世界中にマーケットを持っている企業ですし、欧州よりも他の地域のマーケットのほうが大きい場合もあるでしょうから、一概には比べられませんし、どちらがいいというわけではありませんが、特許出願に対する考え方が日欧で異なっているの

かもしれません。

2点目は、欧州企業の多くが、自社の知財戦略に対して自信を持っているということでした。もちろん、文化や国民性の違いもあるとは思いますが、多くの欧州企業の知財部長の方が「現在行っている知財戦略が、当社の現状におけるベストプラクティスだ」という意識を持っていたように感じます。もちろん、その戦略が本当にベストプラクティスであるのかは分かりませんし、過度の自信を持つことは、現状の課題を見えにくくし、改善や向上を行いにくくすることもあり得るので、必ずしも自信を持つことが良いことであるとは思いませんが、適度に自信を持つことによって、知財戦略に明確なポリシーを持たせることができ、選択すべき戦略が明確になるといえるのではないのでしょうか。

5. おわりに

今回の「戦略的な知的財産管理に向けて—技術経営力を高めるために— [知財戦略事例集]」は、急なお願いであったにもかかわらず、ヒアリングをご快諾いただき、さらに当方からの質問や提案に対し真摯にご対応いただいた企業の方々のご厚意があって、初めて作成することができたものです。そして、ヒアリング結果を事例として表現した際にも、匿名性が担保されているとはいえ、企業戦略に係る情報をぎりぎりまで開示することをお許

しいただいたからこそ完成したものです。この場をお借りして深く感謝申し上げたいと思います。

また、この事例集は、あくまでも「現時点の各企業の取組」を忠実に反映したものです。したがって、単にこれらの取組を実施することを目的にしたものではなく、これらの取組を自社に適用するに当たっての問題点を分析し、その結果を基に、今後どのように自社の知財戦略を深化させていくのかということにご活用いただけるものと思っています。

本事例集が我が国企業の知的財産戦略の深化に寄与し、ひいては産業の発展に少しでも寄与することを願っています。

profile

仁木 学 (にき まなぶ)

平成13年3月 東京大学大学院工学系研究科機械情報工学専攻
修士課程修了

平成13年4月 特許庁入庁 (特許審査第二部搬送組立)

平成17年4月 審査官昇任

平成18年4月 技術調査課企画班調査係長 (併任)

平成19年4月より現職 (特許審査第二部運輸 審査官)



【3】知財戦略事例集の作成に携わって

特許審査第一部調整課分類企画係長 土谷 慎吾

1. はじめに

私は、総務課特許戦略グループ⁵⁾の一員として、今回のプロジェクトに参加しました。今回寄稿している四人のメンバーのなかで、特許戦略グループのメンバーは私だけです。代表して本稿を執筆するに当たり、まず特許戦略グループの業務内容をご紹介して本事例集との関係について整理し、その後ヒアリングの実施から事例集の取りまと

めに至るまでの苦労話をお伝えしたいと思います。

2. 特許戦略グループの主な業務内容と事例集との関係

特許戦略グループでは、

- (1) 企業における知的財産の戦略的な管理とそのため
の体制整備を促すため、特許庁長官・特許技監と

5) 「特許戦略グループ」は通称であり、正式な官職は、特許戦略企画調整官、特許戦略企画班、特許戦略調整班。これらをあわせて「特許戦略グループ」と総称しています。また、本年6月1日に組織再編があり、特許戦略グループは総務課から企画調査課に移りました。

- 企業トップが意見交換を行う「トップ懇」の開催
- (2) 経済産業大臣と産業界等の有識者が意見交換を行う「特許戦略懇談会」の開催
- (3) 企業におけるイノベーションや、戦略的な知財管理・活用を促進するため、特許権、ノウハウ、意匠権、商標権等の知的財産権を戦略的に活用している企業の先進的な取組についてわかりやすく紹介する「知財で元気な企業2007」の取りまとめ
- (4) 産業財産権制度の普及促進及び発展に貢献のあった個人、および産業財産権制度を有効に活用し円滑な運営・発展に貢献のあった企業を表彰する「知財功労賞」の表彰
- (5) 企業の知財戦略立案に資する「特許戦略指標」の公表
- 等、企業に戦略的な知財活動の必要性を周知するとともに、その実施を助けるための情報提供を行っています。

以下に示す図は、トップ懇等において、戦略的な特許出願の重要性を説明するのに用いているものです。

我が国の出願人は、毎年30数万件という多くの出願を行っています。このことは我が国の旺盛な研究開発の実力を示すものと見ることもできますが、このうち実際に特許になるものは4分の1、海外でも保護されるのは10分の1ほどと言われており、過去になされたのと同様の重複研究が行われていることが懸念されるとともに、日本で出願され海外で保護されるに至らなかった技術

は、海外への技術流出が懸念されます。

このような状況から、特許戦略グループでは産業界に対して事前の先行技術文献調査の充実と海外への出願の加速を要請するとともに、海外に出願しない技術については、ノウハウとして秘匿することも一案であるとして説明してきました。

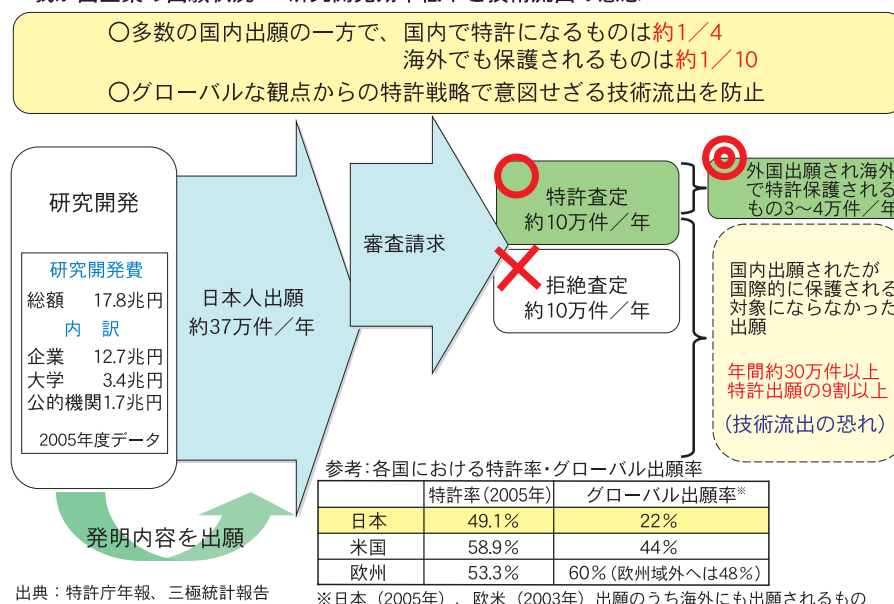
ただ、企業にしてみれば、出願すべき発明とノウハウとして秘匿する発明とをどのようにして峻別すればよいか、限られた費用の中で海外への出願はどのように実施すべきか、知的財産戦略を経営戦略にどのように組み込めば良いのか、といった具体的な疑問が多く出てきます。

このような疑問に対する解は、我々が机上で議論しても容易には出てきませんし、業種・業態や個々の企業の置かれた環境によって、全く答えが異なるものです。

そこで、できるだけ幅広い業種について、現場で日々このような問題と対峙している知的財産部門の方々にヒアリングを実施し、その事例を余すことなく紹介することによって、読者がその事例の中から自社に適したものをピックアップできるようなスタイルの事例集を取りまとめることとなりました。

本事例集は、知的財産のリーディングカンパニーと目される企業150社を対象とした詳細なヒアリングに基づいており、特許戦略グループとしても少しでも上記のような疑問が解消され、各企業が知的財産戦略を深化させる一助になればと期待しています。

我が国企業の出願状況 ～研究開発効率低下と技術流出の懸念～



3. ヒアリングから事例集取りまとめまで

各企業へのヒアリングから事例集取りまとめまでの流れは、以下のとおりでした。それぞれのフェーズ毎に、気をつけた点、苦勞した点等をご紹介しますと思います。

(1) 知的財産部門の代表者に、本プロジェクトの趣旨説明・協力依頼・質問事項の事前送付

企業の知的財産戦略はそれ自体がある種のノウハウともいべきものであること、知財戦略全般についてお話をお聞きする必要があったこと、短期間にヒアリングの日程を確定しなければならなかったことから、原則として知的財産部門の長の方に直接ヒアリングの実施をお願いし、また、当日のヒアリングを円滑に進めるために、お聞きしたい事項を事前に送付させて頂きました。多くの知的財産部の方々にとって、自社の知的財産戦略を広く知らせることは、自社にとってマイナスになることはあってもプラスになることはなく、その一方で他社の戦略は知りたいというのが本音だと思います。正直なところ、内容の公開を前提としたヒアリングを受けて下さる企業は少ないのではないかと予想していました。

しかし、事例集の作成に至った背景説明、ヒアリングしたい項目、ヒアリング内容を事例集に掲載する際は必ず事前に許可を得ること等をご説明し、そして何よりも日本全体の知的財産戦略のレベルを引き上げることが目的であるとご説明すると、「少しでもお役に立てるなら」と、ほとんどの方が快く引き受けて下さいました。

アポイントメントに当たっては、最盛期には1日に10社近くに電話を入れ、数社に日程を調整して頂いている状態で、パラレルに他の企業にも日程の調整をお願いしていた関係で、せっかく日程調整ができたと思ったら、既に他の企業のアポイントメントが入っていたり、連絡を取りあっているうちに知財部長が交代したりと、スケジュール調整や企業情報の整理の面で苦勞があり、いろいろと勉強させて頂きました。

ヒアリングを引き受けて頂く際に、謙遜して「大したことはお話しできませんが。」とおっしゃる企業も多かったのですが、ヒアリングを重ねるにつれて、このような返答が返ってくる企業は、逆に言うとなんが「大した」知財管理であるか、しっかりした考えをお持ちの場合がほとんどであることが経験則として分かってきましたので、このような場合には早くヒアリングしてみたいとい

う衝動に駆られたものです。

(2) 訪問企業の情報収集とヒアリング者への伝達

特許戦略グループには、企業別の出願件数・審査請求件数・特許率等の客観的データや、過去に意見交換を行った企業については、その知的財産戦略についてある程度の情報の蓄積があります。

上記の客観的データや知的財産戦略に関する情報に加え、各企業が公開しているIR情報等、ヒアリング対象企業に関するあらゆる情報を収集し、ヒアリング者に提供しました。

この作業は意外と時間のかかる割にはあまり評価されない（評価されるために仕事をしていたわけでは当然ないのですが）地味なものでした。しかし、既に情報として持っていることをヒアリングしても意味が無いですし、短い時間の中で円滑なヒアリングを進め、各企業の特徴的な取組を逃さずキャッチできるようにするために欠かせないものです。

(3) 知的財産部門の取組に関して、様々な視点からヒアリング

知的財産の創造・保護・活用、発明の群管理、社内の知材体制等、あらゆる角度からその企業の取組をヒアリングし、その内容を記録する必要がありました。

企業に対するヒアリングは主に補佐以上が、メモ取りは主に係長以下が分担して作業を行いました。私の場合は主にメモ取りで、ヒアリングした内容を細大漏らさず記録に残すべく、手の筋肉が痛くなるまでひたすらメモをとり続けました。とは言っても、聞いた内容を全て文字にすることは、速記者でもなければ不可能ですし、後から読み返すにしても、ヒアリングと同じだけの時間がかかってしまいます。重要なところを漏らさず、かつ簡潔にメモをとるのには慣れるまで時間がかかりました。

ヒアリングでは、企業の知的財産に関する取組をお聞きできたことが非常に勉強になったことは言うまでもありませんが、そのみならず、上司の流れるようなヒアリングの進行や巧みな話術も非常に参考になりました。

(4) ヒアリングメモの作成

これが今回の事例集作成に当たって、一番苦勞した部分です。結局私は38社のヒアリングに参加したのですが、そのそれぞれについて、ノートに残したヒアリング

内容を誰が見ても分かるようなメモとして残す必要がありました。各企業からお聞きした内容を、事前に収集した情報、当日頂いた追加情報とつきあわせつつ、メモに落とし込んでいきました。

あるときは快調に筆が進みましたし、またある時は自分のノートに残された、ミミズの這ったようなあるいは象形文字のような意味不明な文字と格闘したこともありましたが。一番多い時には、4社から5社ほどのヒアリングメモをためてしまったため、ノートを見ても各社の取組が混ざって頭に浮かび、苦労したのを思い出します。

昨年の秋から冬にかけては上記(1)～(4)の作業を並列的にやり、かつその他の業務とも並行で実施していたため多忙を極めました。明け方まで資料の整理をし、自宅に帰ってシャワーを浴び、その足で新幹線に乗ってしばしの睡眠をとり、次の企業のヒアリングに参加するということも一度や二度ではなく、事例集とりまとめのゴールが見えてきたときは本当に嬉しい思いでした。

(5) 事例集のとりまとめ

以上のように苦労して作成したヒアリングメモですが、このまま並べて冊子にしたとしても、まとまりがありません。事例集は7章立てで構成されていますが、ヒアリングメモの内容を創造(3章)、保護(4章)、活用(5章)、知的財産の群管理(6章)、知的財産部の組織・体制(7章)のカテゴリーのそれぞれに分け、その根底にある考え方を抽出する必要がありました。

この作業は、主に技術調査課のメンバーを中心に進められ、私の担当はさほど多くなかったのですが、いろいろな仕事で手一杯になり、深夜になるまでこの作業ができず、技術調査課のメンバーには、遅筆で多大なご迷惑をかけてしまいました。

また、当時技術調査課は8階にあり、私は9階にいましたので、技術調査課の雰囲気が伝わって来ずもどかしい思いがありました。現代のようにIT全盛の時代になっても、やはり見通し距離で声の届く範囲で仕事をするというのは情報共有をする上で大事なことで、ちょっと関係のない話題かも知れませんが、何故人は大都市に集中するのかというかつてから抱いていた素朴な疑問に、妙に納得のいく答えが出た気がしました。

余談ですが、今年6月からは、技術調査課と特許戦略グループが一体となり、新たに企画調査課としてスタートしています。今後の連携プレーが期待されるところです。

4. おわりに

本プロジェクトでは、ヒアリングに応じて頂いた企業の皆様、技術調査課(本年6月1日から企画調査課に組織再編)、特許情報課(同日から普及支援課に組織再編)の方々等、庁内外の多くの方々にご迷惑をおかけし、また助けて頂きました。

今回のプロジェクトで一番印象に残っているのは、ヒアリングを打診させて頂いた企業のほとんど全てが、我が国企業の国際競争力の強化につながればということで、ヒアリングを快く受けて下さったことです。

ヒアリングにご協力頂いた企業の知的財産担当の皆様がこの場をお借りして厚く御礼を申し上げますとともに、知財戦略事例集が多くの皆様に活用され、各企業の技術経営力強化につながることを祈念してやみません。

また、今回事例集の作成に携わったメンバーは、いずれも熱意に溢れ、人間的魅力を持った方ばかりでした。このような方々と一体感を持って仕事をさせて頂き、大きな達成感を得られたことは、ちょっと大袈裟かも知れませんが生涯の宝になると思っています。本当に良い機会に恵まれたと感謝しているところです。

最後になりましたが、本事例集は本誌の読者の多くを占める審判官・審査官にとっても、普段知る機会の少ない企業における知的財産活動を知り、自らの社会的役割を再認識するための良きバイブルになるものと確信しています。まだ手に取っていない方は、この機会に是非ご一読されることをおすすめします。

profile

土谷 慎吾 (つちや しんご)

平成13年3月 京都大学大学院工学研究科電気工学専攻修士課程修了

平成13年4月 特許庁入庁(特許審査第四部電話通信)

平成17年4月 審査官昇任

平成17年7月 総務課制度改正審議室(併任)

平成18年4月 総務課特許戦略企画係長(併任)

平成19年4月 特許審査第四部電話通信 審査官

平成19年7月より現職(調整課分類企画係長(併任))



【4】知財戦略事例集が完成するまで

総務部企画調査課 早乙女 愛佳

1. はじめに

今、手にするこの知財戦略事例集（以下「事例集」という。）を見るたびに、数々の思い出と何よりいとおしさを感じます。長い人生においても、達成感というものを味わえる機会はそう多くはないでしょうが、事例集の完成という達成感に包まれ、うれしさと、そして完成とともに解散してしまったプロジェクトチームへの深い想い故、若干のさみしさを感じております。

事例集作成までの内容や経緯等の詳細は、前述の元上司達に譲ることとし、私の視点から体験談として書かせていただきたいと思います。

2. 事例集との出会い

私が事例集作成のプロジェクトを聞いたのは、昨年の秋頃、担当していた特許行政年次報告書がやっと完成を迎え、仕事に一段落がついた頃でした。最初は事例集の内容も完成像も漠然としていて、一体何をしていくのだろう、自分に何ができるだろうと不安に感じていました。また、プロジェクトチームのメンバーは、私以外は審査官の併任の方で、私自身、入庁して4年目になったものの、これまでは幹部秘書や庶務等を担当してきたのみで、特許や審査のことなど何も知りませんでしたので、仕事についていけるだろうか、会議の内容も理解できないのではないかと、内心びくびくしておりました。また、事例集始動にあたっては、とにかく100社から200社くらい企業ヒアリングを行い、事例集の完成は2007年の春を目指すということでしたので、怒濤のプロジェクトが始動してしまった、なんだかすごいプロジェクトのメンバーになってしまった、そして何より、これで大好きな飲み会やジム通いはしばらくお預けだなと感じていました。事例集との出会いはそんな感じでした。

3. 事例集完成まで

事例集完成までの道のりを私の視点で総括させていただくと、大きく分けて3つの山を乗り越えてきたと感じ

ています。それは、①ヒアリング実施時期、②原稿作成時期、③事例掲載許諾依頼時期です。それぞれ期間に長短はあるものの、どの時期も充実した濃い日々だったとしみじみと思い返します。

① ヒアリング実施時期

プロジェクト開始の当初、私の仕事はロジや資料整理、そしてたまにヒアリングに連れて行ってもらってメモを作成するくらいだろうと思っておりました。しかし、実際始まってみると全体のロジ回りをしながら、多い週は5社程度ヒアリングに同行し、メモを作成する日々が続きました。メモと言っても、ヒアリング自体が1社あたり2.5時間程度に及ぶことがほとんどで、メモはいつも大部にわたりました。作家や音楽家には定期的にスランプがあると聞きますが、生意気なことにこの私にもメモが書けないというスランプが幾度となく訪れました。そんな時は、書けない、書けないとパソコンとにらめっこをしながら、よくわめきちらしたものです。そんなあまりにも直接的な部下のSOSに、上司の方々はいつも優しく救いの手をさし伸べて下さいました。出来損ないのメモの素案に、びっちり追記修正して下さった真っ赤なメモを思い出します。ところで、元々文章を書くことが好きな私でしたが、なぜあんなに苦しむことが多かったのだろうと思い返してみると、分量や頻度が多く、生きたメモを作成することが第一ポリシーにあることはもちろん、私自身、メモ作成を任された身として、企業の生の声を忠実に表現しなくてはならない、その企業をまかされたも同然だから中途半端なことは絶対にできないという強い責任感のようなものが常にあったからでしょう。今思い返してみても、すべてのメモに妥協をしないというモチベーションの維持ができたのは、私のメモにも信頼を置いてくださり、事例集作成に携わっているみんなで完成を目指しているという実感が常にあったからだと思っています。

ついつい、ヒアリングメモの苦労話が何よりも先に頭をよぎってしまうのですが、ヒアリングに協力して下さった企業の皆様がいてこそこのヒアリングであり、本事例集です。貴重なお時間をいただいた上、企業にとって

根幹をなし得る大事な戦略をたくさんご教示いただきました。ヒアリングに協力してくださった企業の方々に、心より御礼を申し上げます。どの企業も初めのうちは、「たいしたことはしていない」とおっしゃるのですが、詳しく伺うと、企業ごとに異なる、様々な取組や考えを持っていらっしゃいました。自社にとって当たり前のことであったとしても、他社にとってみれば「目から鱗」の戦略に取り組んでいらっしゃる、事例集の幅広い事例をご覧いただければ理解していただけるかと思います。自分自身60社程度のヒアリングに関係させていただきましたが、ヒアリングを重ねるたびに、「知財」、「知財戦略」そして「企業」という私の知識の泉に新鮮な水がどんどんと注入されていった刺激的な日々を思い出します。ヒアリングに行く前は、メモを書くことを思い、若干足がすくみがちでしたが、ヒアリング自体は大変楽しく、おもしろい話を聞かせていただいた帰り道は、足も軽やかにメンバーの元に戻って報告をした日々がよみがえります。そしてお話をうかがった企業は、今まさに知財戦略を全社的に浸透させようと格闘していらっしゃる企業、すでに社員の誰もがあたりまえのように知財のことを考える風土になっている企業等様々でした。しかし、どの企業の知財部長も知財戦略の将来ビジョンについては、凛とした姿でお話してくださったこと、その勢いには迫力があり、心を打たれました。知財部長がその企業を表すというのは特許庁職員である私の勝手な考えでしょうか。

② 原稿作成時期

ヒアリングも終盤にさしかかった頃から、武重補佐が事例集の執筆を進め始めました。原稿について何か気になる点があればまとめておいて欲しいと言われていたこともあり、自分自身で定義がきちんと理解できていなかった知財ポートフォリオのことを、勉強がてら自分なりにまとめることから始めました。それがきっかけで、そのパートの原稿を書かせていただくことになったのですが、最初のうちは先使用権制度ガイドラインの時と同じように、とてつもなく原稿執筆に集中する武重補佐の姿を見て、自分にも何か手助けができないかと思う気持ちがありました。すでにその頃には、チームの一体感というものが実感できる形で根付いていましたから、私のような下っ端でも思うことは自由に発言できましたし、逆に上司の方から頼っていただくことも多々ありました。

もちろんそれは、上司の方々の人柄による所が大変大きいでしょうが、本当に恵まれていました。理想的な風通しのいいチームの中で、仕事には普段消極的な私も、積極的に行動でき、前向きに私でできることは協力したいと思っており、原稿執筆もできる限り努力しました。またそれに対しては、私が書いた原稿を真剣に読んでくださり、たくさんの意見をくださいました。

知財ポートフォリオの原稿執筆にあたっては、数々の事例を体系的にまとめていきました。すると、企業の取組をレベルごとに分けることができそうなことがわかってきました。とは言え、最終的にまとめ上げるのはなかなか難しく、大変苦労しました。会議のたびに上司と相談しながら、やっとの思いで書き上げることができました。ほんの一文だけ書くにしても、何時間もかかった連夜を思い出します。

そして、ようやくまとめ上げた原稿に自信を持つことができたのは、この原稿を元に知的財産研究所の委員会でご審議していただいた時です。委員の方がどんな発言をされるのか本当にドキドキしましたが、大部分の委員の方が大絶賛をしてくださり、あの夜の美酒ほどおいしいものはありませんでした。

その後も、部分部分の原稿を書かせていただきました。また事例集の中身に関係するシンポジウムや説明会には足を運び、参考になる情報は積極的に付加することができたと思っております。

ヒアリングメモや原稿など、とにかく文章をこんなにも書くことは、今までもそしてこれからのことでしょうか。モノとして残る喜びは本当に幸せなものです。

③ 事例掲載許諾依頼時期

事例集の原稿が固まった頃、各社の事例の掲載許諾をとる大仕事が残っておりました。すでに時間的余裕が2週間程度しかない頃に、100社以上との間で500件以上の事例の許諾を確実にとらなくてはなりませんでしたが、取りかかる前にはどうなることかと思っておりました。また、企業の大事な情報を扱うに当たって、絶対に間違いがあってはいけないということから、窓口一元化ということで全て私が許諾をとる作業を行うことになりました。許諾はメールでやりとりをさせていただいたのですが、送信ボタンを押す前に、何度も何度も企業名、宛先、お名前、該当事例を確認してから、一通ずつ丁寧にメールを送り続けた長い夜は忘れられません。企業の

方々からは、続々と返信をいただきました。快諾してくださる企業もあれば、修正してくださる企業、自社の大事な戦略だからと事例掲載を断られる企業等、私は一つ一つその内容を確認し、修正してもその事例の大事なエッセンスが消えないかを確認しながら、企業の方々と何度もやりとりしつつ、原稿の修正も同時に行いました。また、掲載を断られた事例であっても、一度ではあきらめずに掲載のお許しをいただけないか何度もメールや電話でやりとりさせていただきました。やはりお断りになられるくらい、「眼から鱗」の戦略ばかりで、それだからこそ日本企業の知財戦略の深化につながるのであれば、なおさら掲載させていただきたい事例ばかりでした。細かい修正はしながらも、掲載のお許しをいただいた際に、「熱意に感服します」とまで言ってくださった企業もありました。

やりとりを続けている頃は、もう近くにゴールは見えてきてはいるものの、それだからこそ、この許諾作業を行う私が、今この事例集の全責任を負ったようなプレッシャーがありました。チームのみなさんが一体となって、せっかくここまでがんばってきたのに、もしここで何か間違いがあったらどうしようというプレッシャーに押しつぶされそうでした。特に出勤時の電車の中など、何かのきっかけで、ふと気になる点を思い出しては、不安になり、特許庁に到着早々、メールや原稿を確認して、ふうと胸をなでおろす日が多くありました。その頃の支えは、チームの方からの応援と、「事例集の発表を楽しみにしています」という企業の方からの暖かいお言葉でした。

思い返せば、非常に短い間にとてつもなく集中力を要する作業をきちんとやり遂げることができたと自負しております。

4. 最後に

このプロジェクトが始動してから完成するまで、ずっと何かに追われていました。ヒアリングのロジや資料準備、ヒアリングやヒアリングメモ、原稿、企業への掲載許諾、審議会やプレス発表などの準備、印刷物のゲラチェック……、はっきり言って毎日本当に疲労困憊でしたが、そんな状況もなぜだか気持ちよく感じていたように思います。そして、本プロジェクトに1人の特許庁職員として参加でき、本当にラッキーだったと思っています。

木原課長を始め、チームの皆さんには、よりいいものを作ろうという精神が常に宿っており、本事例集はそのチームの魂がこもったものになったと思っています。そして何より仕事に対する姿勢は大変勉強になりました。

今は、「大変ためになるよ」などと読んでくださった方から感想をいただくことが何よりの喜びです。今後も、本事例集が読んでくださる方にとって、一助となることを祈ってやみません。

profile

早乙女 愛佳 (さおとめ あいか)

平成15年3月 明治大学法学部法律学科卒業

平成15年4月 特許庁入庁（総務部秘書課）

平成16年4月 工業所有権研修所（平成16年10月より独立行政法人工業所有権情報・研修館研修部）

平成18年4月より現職

（総務部技術調査課（平成19年6月より企画調査課））

