

権利活用と直結した知財管理に関する研究

マネジメント第1委員会
第3小委員会*

抄 録 近年、各企業では、保有権利を活用して事業や経営に資することが、より一層求められている。権利活用には、「権利活用に必要な情報を、必要な人が、必要なときに」取り出せるように収集・管理されていることが望ましい。そこで、具体的な活用形態に必要な情報の種類を整理し、多数の知財権を保有する企業の実運用面の困難さも考慮して、各社での実態の把握と課題の抽出を行いつつ、具体的な取り組み・工夫について、権利活用の活性化に結びついた情報収集・管理を含む知財管理のあり方を提言する。

目 次

1. はじめに
2. 権利活用と知財管理
 2. 1 代表的な権利活用の形態
 2. 2 権利活用に必要な情報
 2. 3 現状の課題とあるべき姿
3. 権利活用のための情報管理に関するアンケート
 3. 1 アンケートの目的と概要
 3. 2 アンケートの結果と分析・考察
 3. 3 アンケートから見えてくる知財管理の現状と課題
4. 情報管理の具体的な取り組みについての企業ヒアリング
 4. 1 ヒアリングの目的
 4. 2 ヒアリングの結果
 4. 3 ヒアリングから見えてきたこと
5. 権利活用と直結した知財管理とは
 5. 1 あるべき姿への道筋
 5. 2 提 言
6. おわりに

1. はじめに

これまで各社においては、出願・権利化やその権利の維持管理、他社特許対応等の業務を日常的に行っていると思われる。さらにはこれに

加えて、自社・他社特許と自社・他社製品との関係性について調査・分析を行い、その情報を保管・活用するといった業務も行っている企業もあると思われる¹⁾。

一方、昨今、経営者からは知財活動も「事業・経営貢献に資する」ことが期待されており、そのためより積極的な権利活用が望まれている。権利活用においては、自社権利に関する情報(特許番号や生死情報等の書誌的事項、実施の有無等)だけではなく、活用の形態に応じて様々な情報が必要となる。

このような権利活用のために必要な情報はどのように管理されるべきであろうか。当小委員会では、このような権利活用に必要な情報を適切に管理するための「権利活用と直結した知財管理」のあり方について検討を行った。

2. 権利活用と知財管理

2. 1 代表的な権利活用の形態

本検討を進めるにあたって、当小委員会では

* 2016年度 The Third Subcommittee, The First Management Committee

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

まず代表的な権利活用の形態を整理した。なお、検討にあたっては、権利活用の対象は「特許」としている。

権利活用の形態を整理するうえで、以下の3つの視点を切り口として考えた。

- (A)「守り」：主に自社事業の安全性を意識した基本的な活用
- (B)「攻め」：ビジネスおよび社外を意識したより積極的な活用
- (C)「資産性」：資産としての活用

これらの3つの視点に対して代表的な権利活用の形態を3つずつ挙げた。具体的には、(A)「守り」として、(A1) 他社の権利化を阻止、(A2) カウンター特許を創出、(A3) 適正な特許バランス（対競合比）の維持、(B)「攻め」として、(B1) 他社参入排除（独占実施）、(B2) 有償ライセンス、(B3) ビジネスコントロールツール（標準化等）、(C)「資産性」として、(C1) 事

業／開発終息時の資産売却、(C2) 事業評価時の価値向上（融資、M&A）、(C3) 会社のイメージアップ（株価向上）、である。詳細を表1に整理したので参照頂きたい。

2. 2 権利活用に必要な情報

次に、これら9つの権利活用の形態を実施しようとした場合、それぞれどのような情報が必要になるかについて、仮説の構築を試みた。各活用形態に対して、必要と思われる情報を検討した結果、代表的な情報として全部で10種類の情報があるとの結論に至った。

具体的には、①自社製品情報（自社の製品情報や製品ロードマップ）、②自社実施情報（自社製品に対する自社／他社特許の実施情報）、③特許マップ（自社と競合他社の保有特許を比較したマップ）、④他社製品情報（競合他社の製品情報や製品ロードマップ）、⑤他社実施情報（競合他社製品に対する自社特許の実施情報）、⑥売上情報（権利活用の対象となる製品

表1 代表的な9つの活用形態

| | | | |
|----------|----|---|---------------------|
| A 守り | A1 | 自社実施技術およびその周辺技術を出願（公知化）し、他社による権利化を阻止し、事業および製品開発の自由度を確保 | 他社の権利化を阻止 |
| | A2 | 他社実施技術を権利化し、自社事業／製品に対する他社からの権利行使に備え、自社ビジネスの安全性を確保（カウンター特許、クロスライセンス） | カウンター特許を創出 |
| | A3 | 業界内で競合他社対比が適正な特許バランスを維持することにより、競合からの攻撃を未然に防止 | 適正な特許バランス（対競合比）の維持 |
| B 攻め | B1 | 自社実施技術およびその周辺技術を権利化し、他社参入を排除（独占実施） | 他社参入排除（独占実施） |
| | B2 | 競合他社に権利行使することにより、コスト優位性を確保（有償ライセンス）、市場シェアを向上して事業収益に貢献 | 有償ライセンス |
| | B3 | ビジネスをコントロールするツールとして事業機会の拡大に活用する（標準化、オープンイノベーション、産学官連携） | ビジネスコントロールツール（標準化等） |
| C 資産性 | C1 | 事業／開発終息に伴う権利行使、権利譲渡（資産としての収益化目的） | 事業／開発終息時の資産売却 |
| | C2 | 事業評価時の価値向上（事業売却、M&A時のDue Diligence、銀行による融資判断） | 事業評価時の価値向上（融資、M&A） |
| | C3 | 技術力アピールによる会社のイメージアップ／営業面での貢献／株価向上 | 会社のイメージアップ（株価向上） |

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

／事業に関する自社／他社の売上情報), ⑦事業戦略情報 (権利活用の対象となる製品／事業に関する自社／他社事業戦略情報), ⑧相手との取引情報 (権利活用の相手先との取引情報), ⑨既存契約情報 (権利活用の相手先との間の既存契約に関する情報), ⑩技術ロードマップ (権利活用される特許に係わる技術のロードマップ) である。

これらの情報は、複数の活用形態に共通して必要なものも少なくない。そこで、先に説明した9つの権利活用の形態に対して、各々、これらの情報のうちどの情報が必要か検討し、表2に纏めた。同じ情報でも利用される活用形態に応じて利用目的が異なる場合があるため、表2では、各情報とその活用形態においてどのように利用されるか分かるように、利用目的についても記載している。

なお、表2では、各活用形態に必要なと思われる情報にチェックを入れている。チェックが入っていない情報がその活用形態に対して不要という意味ではなく、少なくとも必要かつ重要と思われる情報にチェックを入れたものである。

2.3 現状の課題とあるべき姿

次に、権利活用に必要なこれら10種類の情報の管理において、あるべき姿、管理上の課題、それを解決するための手段を仮説として検討した。

まず初めに、管理上のあるべき姿を検討した。議論を重ねた結果、権利活用に際して必要である情報を適切に使えるようにするためには、その管理の状態が、「権利活用に必要な情報を、必要な人が、必要なときに」取り出せるようになっていることが望ましく、当小委員会では、これが管理上のあるべき姿であろうと考えた。

表2 権利活用に必要な10種類の情報

| 視点 | 活用形態 | 必要な情報 | | | | | | | | | |
|----------|------------------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|--------------|-------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|
| | | ①自社製品情報 | ②自社実施情報 | ③特許マップ | ④他社製品情報 | ⑤他社実施情報 | ⑥売上情報 | ⑦事業戦略情報 | ⑧相手との取引情報 | ⑨既存契約情報 | ⑩技術ロードマップ |
| A 守り | A1 他社の権利化を阻止 | ✓ 的確な出願・権利化 | ✓ 的確な出願・権利化 | ✓ 的確な出願・権利化 | | | | | | | |
| | A2 カウンター特許を創出 | | ✓ カウンター創出 | ✓ カウンター創出 | ✓ カウンター創出 | ✓ カウンター創出 | | | | | |
| | A3 適正な特許バランスの維持 | | | ✓ バランス判断 | | | ✓ バランス判断 | | | | |
| B 攻め | B1 他社参入排除(独占実施) | ✓ 的確な出願・権利化 | ✓ 的確な出願・権利化 | | ✓ 権利行使 | ✓ 権利行使 | | ✓ 行使判断 | ✓ 行使判断 | ✓ 行使判断 | |
| | B2 有償ライセンス | | | | ✓ 権利行使 | ✓ 権利行使 | ✓ 行使判断 | | ✓ 権利行使 | ✓ 権利行使 | |
| | B3 ビジネスコントロールツール(標準化等) | ✓ 的確な出願・権利化 | | | ✓ 活用判断 | | | ✓ 活用判断 | | | |
| C 資産性 | C1 事業／開発終息時の資産売却 | | | | ✓ 売却先判断 | ✓ 売却先判断 | | | ✓ 売却先判断 | | ✓ 売却判断 |
| | C2 事業評価時の価値向上(融資、M&A) | ✓ 的確な知財ポートフォリオ | | | ✓ 的確な知財ポートフォリオ | | | | ✓ 的確な知財ポートフォリオ | | ✓ 的確な知財ポートフォリオ |
| | C3 会社のイメージアップ(株価向上) | | | | | | | | | | ✓ 将来技術の出願 |

次に、このあるべき姿に対して、現状各社が抱えている課題を検討した。多くの課題が挙げられたが、性質によって分類すると、「権利活用に必要な情報が何か整理できていない」といったそもそもの『基本的』課題、「管理している情報の信憑性・正確性に疑問がもたれる」、「必要な情報がアップデートされていない」といった『情報の維持管理』上の課題、「他社製品情報や他社実施情報等が入手困難である」といった『情報の入手』上の課題、「情報が関連部門間で共有されていない」といった『情報の共有』上の課題に纏められることがわかった。

そして、これらの課題を解決する手段を検討した結果、『基本的』課題に対しては「目指すべき活用形態を明確にして必要な情報を明らかにする」、『情報入手』および『情報の維持管理』上の課題に対しては「情報入手プロセスの明確化」、『情報共有』上の課題に対しては「情報の一元管理」が解決手段になりうるのではないかと、この結論に至った。なお、『情報の共有』上の課題に対しては「情報の一元管理」が最も理想的な管理と考えられるが、諸事情により一元管理が困難な場合も想定して、「分散管理されたシステムをリンクさせる」ことも次善策となるだろうとも考えた。

当小委員会の初期検討では、上記のような仮説に至ったが、實際上、各社では、権利活用を意図してどのように知財管理を行っているのだろうか。会員企業へのアンケートおよびヒアリングを通してこの点を明らかにし、その結果を踏まえて、「権利活用と直結した知財管理」のあり方を当小委員会として提言することとした。

3. 権利活用のための情報管理に関するアンケート

3. 1 アンケートの目的と概要

(1) アンケートの目的・対象

当小委員会内での議論から導いた前章での仮説について、各社の実態を把握し、かつ仮説を検証するためにアンケート調査を行った。

アンケート対象は、日本知的財産協会のマネジメント第1・第2委員会の参加企業68社を対象とした。

(2) アンケートの内容

アンケートは、仮説検証のための具体的な質問事項と、複数の視点で整理・分析するための基本情報（業種、出願規模、保有特許数等）で構成した。

仮説検証のための質問事項は、まず、前述した代表的な9つの権利活用形態（表1参照）を示し、これらの中から各社が特に力を入れている活用形態を3つ選択するようにした。

次に、選択された3つの活用形態それぞれにおいて、必要かつ重要と思われる情報（表2参照）を挙げて、1)「この情報は、活用の際に必要なか」、2)「この情報を管理し、活用に利用しているか（工夫点や管理状況はどうなっているか）」、3)「この情報を管理し、活用するにあたり問題を感じているか（問題点は何か）」、4)「この情報の管理を最近5年以内に変更または、これから変更する予定があるか」を質問した。2)と3)については、工夫点や管理状況、問題点として考えられるものを選択肢として提示し、選択肢以外の状況等については自由記載とした。

以下のアンケート結果についての分析では、1)「この情報は、活用の際に必要なか」を比率で表したものを『必要率』、2)「この情

報を管理し、活用に利用しているか」を表したものを『管理利用』、3)「この情報を管理し、活用するにあたり問題を感じているか」を比率で表したものを『問題率』として示す。

3. 2 アンケートの結果と分析・考察

アンケートの有効回答数は60社となった。

アンケートでは、東証33業種を選択肢として示して自社の業種を回答いただき、この結果とJIPAに登録されている業種内容を参考に当委員会で分類を行った。

分類の結果、回答企業60社の業種別内訳は、化学18社、金属機械12社、電気機器24社、その他（建設・サービス）6社となった。

各社の権利活用形態の選択およびその権利活用形態における情報管理の状況は以下の通りである（図1～図8）。

(1) 権利活用形態における全体傾向

各企業の力を入れている権利活用形態の選択状況を図1に示す。

全体傾向としては、一般的な権利活用形態であるA1（事業の自由度確保のための他社権利化阻止）およびB1（他社参入を排除し独占実施）を選択した企業が多い結果となった。特に、B1

に関しては、選択した企業が9割と非常に高い結果となり、ほとんどの企業で中心的な特許権の活用形態であるという結果が確認された。

また、攻守の権利活用（A1～B3）を想定している企業は多いが、資産性（C1～C3）を考慮している企業は少ないことが確認された。その「資産性」の中でもC3（技術力アピールによる会社のイメージアップ）を選択した企業が3割弱と比較的高い結果となった。

(2) 属性による権利活用形態の選択傾向

業種別における権利活用形態の選択比率を、「守り」「攻め」「資産性」の3つの視点でまとめて図2に示す。業種別で特に大きな傾向は得られなかったが、化学では「守り」（A1, A2, A3）の選択比率が、金属機械では「攻め」（B1, B2, B3）の選択比率が、電気機器では「資産性」（C1, C2, C3）の選択比率が、他の業種と比べて若干高めになる結果となった。前項の通り、全体としては資産性を考慮している企業が少ない中で、電気機器では事業変化（事業撤退も含む）が速いためか、他業種に比較して資産としての活用を意識していると考えられる。

また、出願規模別の権利活用形態の選択比率を図3に示す。出願規模別では、年間出願数が

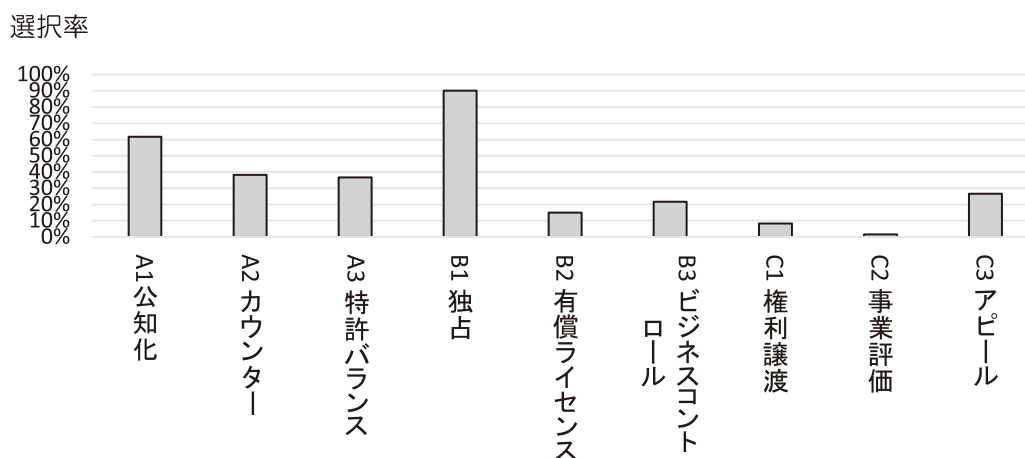


図1 権利活用形態選択の全体傾向

多い企業ほど、力を入れている権利活用形態の集中が低くなる結果となった。例えば、B1を選択する企業の比率は、年間出願数が多い企業ほど減少している。これは、年間出願数が多い企業が権利活用形態のB1を行っていないというよりも、現時点では他の権利活用形態に力を入れているためと考えられる。

(3) 情報管理における全体傾向

権利活用に必要な情報10種類（表2参照）について、それぞれの情報を必要と考える企業の比率（必要率）を、活用形態ごとに図4

に示す。

いずれの情報も、活用形態を問わず77%以上の必要率となっており、権利活用の際に必要なとされていることが裏付けられた。一方で、情報の種類によりその必要性の度合いに差があるようである。

例えば、「⑥売上情報」「⑧相手との取引情報」といったビジネス関連情報が、必要率80%を割っており、比較的低い値となっている。実際に権利活用を行う際にこれらの情報を考慮しないとは考えづらいが、製品／サービスと競合が固定されているような業界では、自明な情報とし

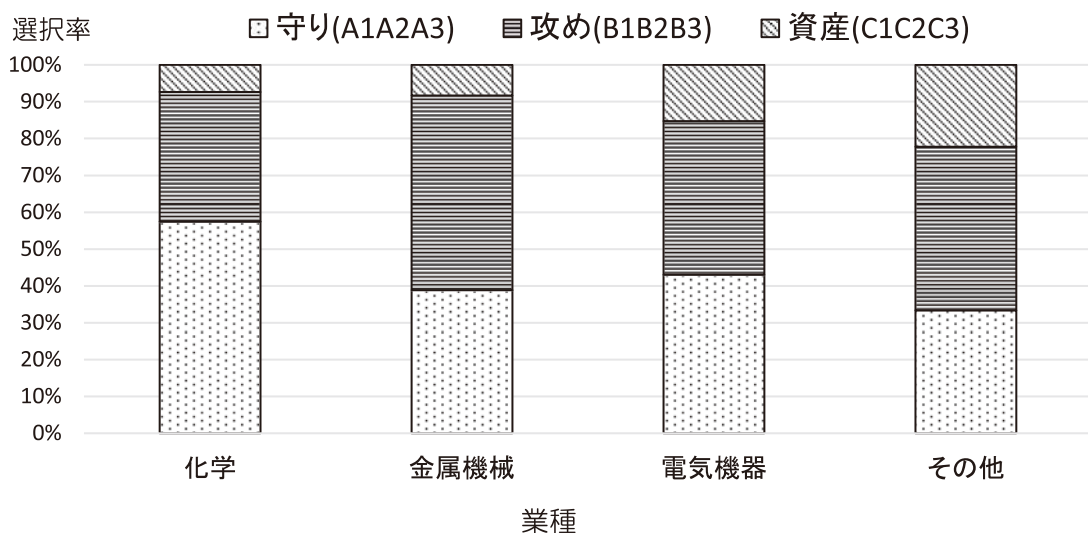


図2 権利活用形態選択の業種別傾向

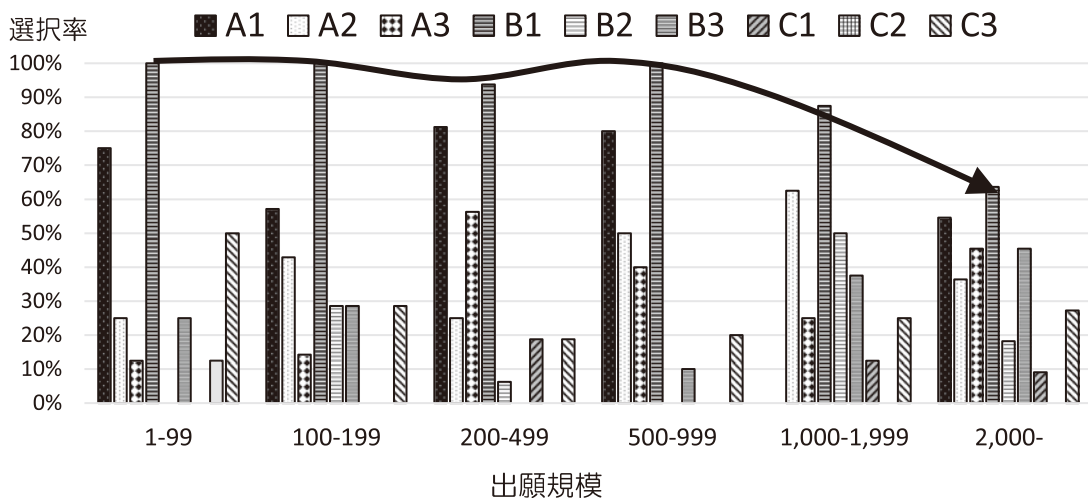


図3 権利活用形態選択の出願規模別傾向

て取り立てて必要を感じないのかもしれない。

また、「②自社実施情報」のように、同じ情報であっても活用形態によってその必要性に差が生じているものもある。この情報の場合、「A1 他社の権利化を阻止」と「B1 他社参入排除（独占実施）」の活用形態では90%を超える高い必要率となっているものの、「A2 カウンター特許を創出」の活用形態では80%を割る比較的低い値となっている。カウンター特許の創出の際には、他社の実施だけを考慮するという企業があるためであろう。

ところで、同一企業が同一情報に対して活用形態ごとに必要性が異なるという回答をするの

は、当然に想定されることであり、アンケート結果もそのような結果となった。一方で、同一企業の回答において、同一情報に対して、活用形態ごとに情報管理上の問題点・工夫点が異なるとする例はほとんど無かった。これは、活用形態ごとに異なる情報や管理方法が必要だとしても、情報が同一であればその管理は活用形態によって分けず統合して行われるのが通例なので、活用形態ごとの違いが表出しなかったからであろう。

そこで、以下の情報管理上の問題点や工夫点の検討においては、活用形態を分けずに検討を行う。

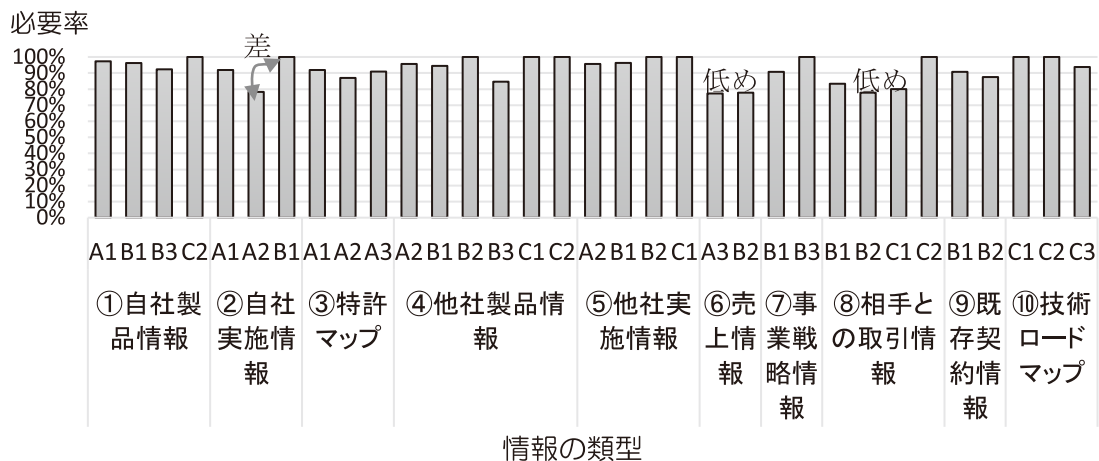


図4 権利活用形態ごとの情報の必要率

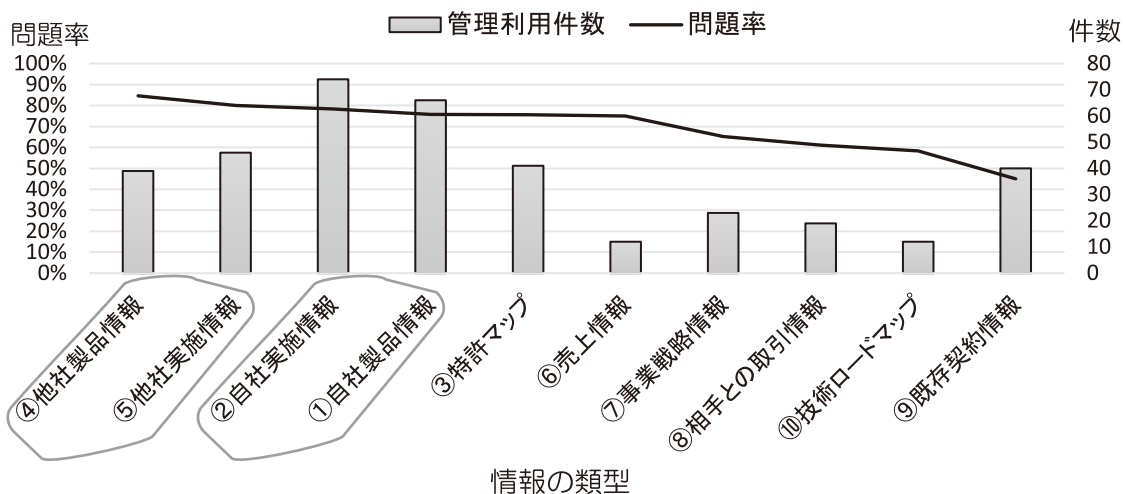


図5 情報ごとの問題率と管理利用件数

(4) 情報管理における問題点

各情報について、その管理に問題を感じると答えた企業の比率(問題率)を、その情報を管理利用しているという回答の延べ件数とともに示したのが図5である。「④他社製品情報」および「⑤他社実施情報」、すなわち他社情報の管理に問題を感じている企業が最も多く、「②自社実施情報」および「①自社製品情報」の自社情報がこれに続く。いずれも、権利活用のために多くの企業で管理利用されながらも、その管理に問題を感じている企業が多いことが分かる。

これらの情報について、何が問題となっているのかを図6に示した。情報ごとに区分して、

問題点と考えられる項目それぞれの問題率を表している。

他社情報に関しては、当然のことながらその「入手」に問題を感じている企業が最も多い。入手のための工夫点を、個別企業へのヒアリングから探りたい。

一方で、自社情報に関しては、その「更新」のタイムリーさ、その「正確性」の確保に問題を感じている企業が多い。もっとも、「更新」は他社情報の管理においても、問題率が非常に高い項目となっている。

次に、情報の種類を区別せず、情報管理についてどんな点が問題となっているかを、企業の

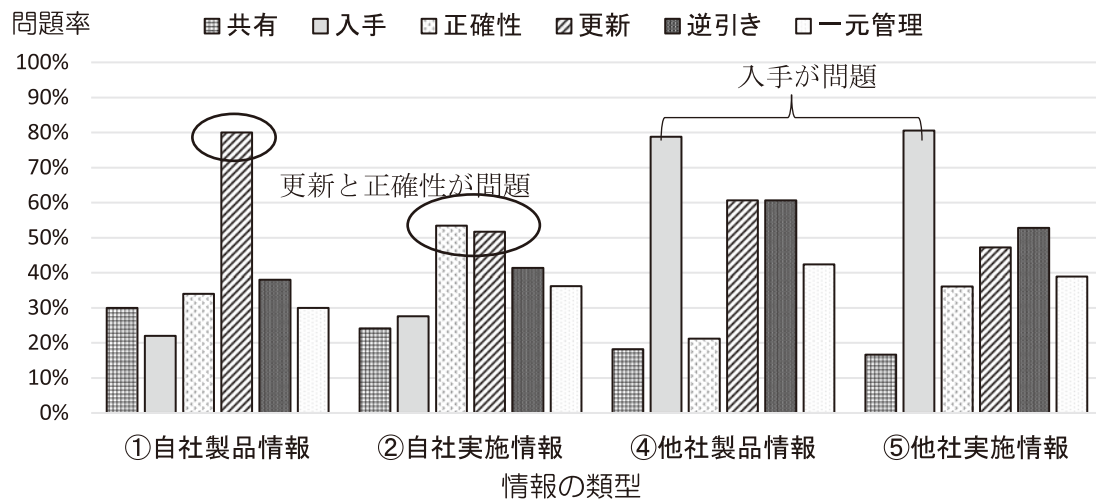


図6 情報管理上の問題 (自社情報と他社情報)

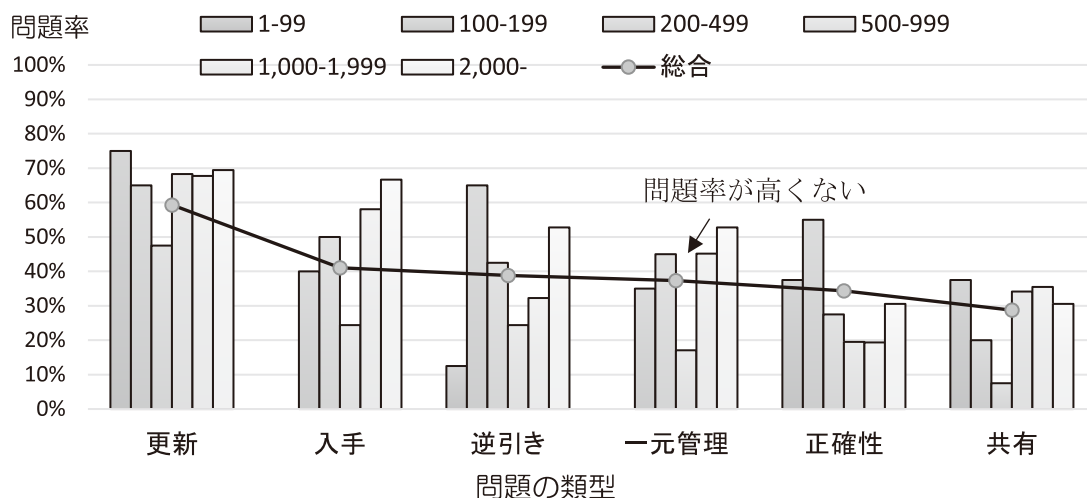


図7 出願規模ごとの情報管理における問題

出願規模ごとに図7に示す。アンケートにおいては、問題点の選択肢として以下の6つを示し、複数選択可とした（以下、カッコ内には図7に記載した省略形を示している）。「タイムリーに更新されない（更新）」、「情報入手が困難（入手）」、「情報から特許が検索できない（逆引き）」、「一元管理し難い（一元管理）」、「入力情報の正確性に疑問がある（正確性）」、「情報が知財部門に共有されない（共有）」である。

図7からは、情報の「更新」に問題を感じている企業が最も多く約60%となっており、その他の点の40%程度と比べてかなり高い比率となっていることがわかる。各社の関心が高いであろう「更新」を定常的に行っていくための工夫を、個別企業へのヒアリングで探ることとした。

ところで、先述のとおり、アンケート前の検討において、当小委員会では、情報の「一元管理」が最も理想的な管理形態であるとの仮説を立てた。これは、あちこちに分散している情報を集約および管理し、権利活用の際に必要な人が利用できるようにしておくことが何よりも大事であろうと考えたからである。一方で、「一元管理」は簡単なものではないとも考えていた。しかしながら、図6、図7いずれのグラフからも、「一元管理」がそれほど問題となっている

ようには見えない。では、問題なく「一元管理」を行っているのかを確認するべく各社の情報管理の現状を見ると、図8に示すように、一元管理を行っている企業の比率（一元管理率）は出願規模を問わず20%未満であり、非常に低い。

「一元管理」が理想である、という仮説の当否についても、各企業へのヒアリングを通じて次章で検討する。

(5) 情報管理における出願規模別の傾向

既に参照したが、図8は、情報管理において工夫をしていると回答した企業の比率を、出願規模および工夫点ごとに示したものである。アンケートで選択肢として示した工夫点としては、「情報を入手する工夫をしている（入手工夫）」、「情報を特許と紐付けて管理している（紐付け）」、「情報をタイムリーに更新する工夫をしている（更新工夫）」、「情報を一元管理している（一元管理）」、「情報の正確性を確保する工夫をしている（正確性工夫）」、「情報から対応する特許を検索できる（逆引き）」がある。

図8からは、情報と特許の「紐付け率」と情報から特許の「逆引き率」において、出願規模が小さい企業ほど比率が高いという傾向がみとれる。対象となる特許が少ない方が、これら

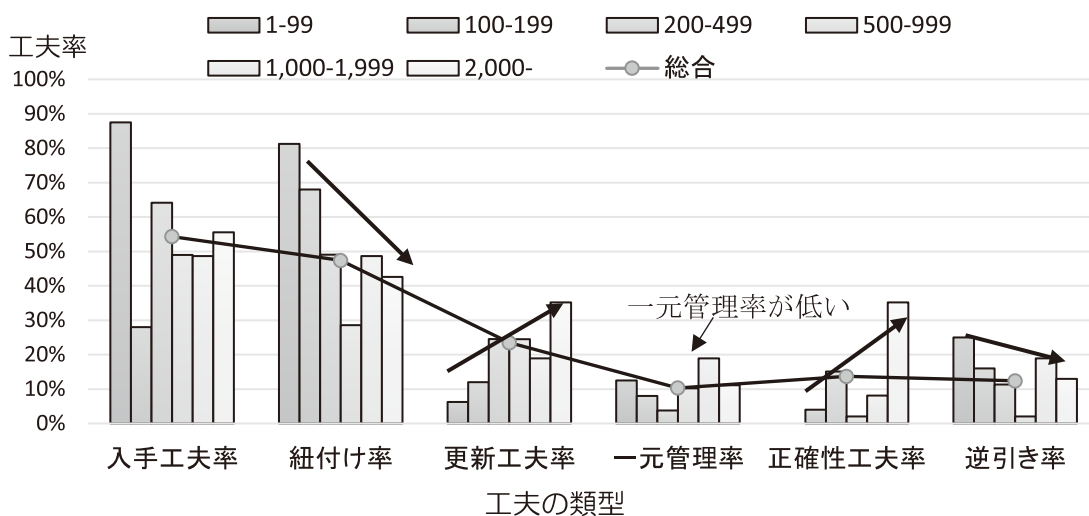


図8 出願規模ごとの情報管理における工夫

の管理が行い易いということであろう。

一方で、「更新工夫率」や「正確性工夫率」は、出願規模が大きい企業の方が高くなっている。出願規模が大きいほど、徹底も困難になるはずなので、これら工夫をしている企業の運用を参考にすべく、個別にヒアリングする。

3. 3 アンケートから見えてくる知財管理の現状と課題

以上述べたことをまとめてみると、アンケート結果からは、以下の点が言えそうである。

- ・他社製品情報や他社実施情報の入手について、問題と感じている企業が多い（図5）
- ・情報のタイムリーな更新に問題を感じている企業が多い（図7）
- ・情報の一元管理は、行われていない割にあまり大きな問題と認識されていない（図7、図8）
- ・情報のタイムリーな更新や正確性の確保について工夫している企業が、出願規模が大きい企業に多い（図8）

一方で、今回のアンケートでは、回答企業が各問題に対して具体的にどのような工夫を行っているかを抽出することはできない。

そこで、活用形態として特に力を入れているとの回答が多かったA1あるいはB1を選択した企業のうち、アンケートにおいて工夫しているとの回答が多かった企業を各業種から選択してヒアリングを行うこととした。

ヒアリングに際しては、アンケート結果を踏まえつつ、情報管理に対する問題点をどのように工夫をして解決しているのかを具体的に聞き出すこととした。また、当小委員会で情報管理の理想的な管理形態として想定した「情報の一元管理」についての各社の考えも確認することとした。

4. 情報管理の具体的な取り組みについての企業ヒアリング

4. 1 ヒアリングの目的

前章のアンケート結果から、各社それぞれにおいて情報管理やその活用について課題を認識していることが窺える。そのような中で、各種情報の入手の方法や、得られた情報の管理の仕方など、具体的にどのような工夫をして取り組みが行われているのかを理解するため、アンケートの回答内容を参照し、4社を選定してヒアリングを行った。

4. 2 ヒアリングの結果

(1) W 社

食品メーカーW社（知財部門の総人数：15人、年間特許出願規模：50件）は活用形態A1、B1およびC3を選択している。

W社では、研究開発・商品化を複数のステージに分割し、次のステージに移行する前に評価を行うステージゲート制を採用しており、ゲート通過の審査項目の1つに特許権利化および他社特許クリアランスを設けている。この仕組み作りの段階から知財部門が参画したため、自社実施情報（自社製品に対する自社／他社特許の実施状況）を確実に入手できる体制にすることができている。

知財情報を管理しているデータベースとしては3つあり、自社出願情報は知財管理のデータベース、特許クリアランス情報は商品管理のデータベース、他社製品情報は品質管理のデータベースで管理されている。データベースは別々であるが、いずれのデータベースも知財部門がアクセス可能となっている。また、知財部門が情報を必要とする時に、必要な情報が配信されるような取り決めもされており、契約情報を除き、必要な時に必要な情報を入手することがで

きる。

他社製品情報に関しては、製品が食品であることから市場を通じた情報入手が容易であり、日付確定のためにタイムスタンプを用いて情報を保存している。また、他社製品は開発部門で分析され、その分析項目には知財部門が要求した項目も含まれている。これらの他社製品情報は、パラメータ特許対策として、公然実施の証明のために利用されている。

ただし、自社特許と他社製品との紐付けは十分にできていないとのことである。食品は特許回避が可能な場合が多く特許による市場独占が難しいこと、出願の主な目的が自社実施の確保と他社特許へのカウンターを用意しておくためであること、また売り上げは技術（特許）よりも消費者の嗜好に左右されるとのことで、自社権利の積極的な活用までには至っていないようである。

(2) X 社

化学メーカーX社（知財部門の総人数：40人、年間特許出願規模：600件）は、化学メーカーが最も多く選択した活用形態A1、B1およびA3を選択している。

X社では開発本部に属する知財部門が全社の知財を掌握しており、各事業部と定期連絡会（1～2回/月）を行って、開発スタート時から知財情報や開発情報などを共有するしくみを作っている。その結果、知財情報管理のデータベースには、自社の出願～権利取得プロセスの情報のみでなく、技術的な優位性や権利の位置づけ、事業における重要度などの関連情報や自社製品との紐付け状況の情報も併せて入力している。また、情報入力者によるバラツキを減らすため、データベースへの一括入力と毎年のメンテナンスは知財部門と事業部リエゾンとが一緒に行っている。

また、X社では、守秘義務を負う一部の情報

を除き、事業部門や知財部門のみならず、営業部門からのコメントも加えた情報の一元管理を行うことを目指している。一方、他社に関する情報においては、製品（素材）によって競合他社が明確である場合と、最終用途・形態まで考えないと競合他社が分からない場合とがある。前者の場合には入手した情報を基に特許マップ等を各事業部で作成・管理しており、解析結果は同一の事業部内および知財部門にて閲覧可能である。しかし、後者の場合には製品情報を入力することが非常に困難で、競合のみならず自社素材の実施状況さえも分からないこともあり、積極的な他社への権利活用は難しいと感じている。

(3) Y 社

活用形態A3、B1およびC3を選択した大手電機メーカーY社（知財部門の総人数：200人、年間特許出願規模：4,500件）は、カンパニー制を採用すると共に知財に関しても分散管理体制を採用する一方で、全社一元管理が出来る特許管理システムを導入している。

自社実施情報に関しては、職務発明報奨に絡む事項のため、毎年、特許全件の実施状況調査および権利維持要否の見直しを行うのに併せ、特許と製品の紐付け情報を、特許の重要度評価情報と共にシステム管理している。

一方、技術ロードマップや特許マップなどその他の知財情報については、次々刻々変化する事業環境や研究開発の進捗に併せ、各カンパニーで個別管理され、システムによる全社一元管理はなされていない。取引情報など営業データについても同様であり、権利活用時に営業部門に問合せを行い、情報を確認する程度の利用に留まり、権利化段階での利用はなされていない。

更に事業戦略情報の入手に関しては、事業戦略に基づいて知財戦略を作るのではなく、事業戦略＝知財戦略という認識の下、事業戦略の作

成段階から知財部門が参画できるように鋭意対応中とのことである。知財部門としては事業との定期会議の場で関連情報を入手しており、システムによる情報の一元管理の必要性は特に感じていないということである。

(4) Z 社

電機メーカー Z 社（知財部門の総人数：200人、年間特許出願規模：3,000件）は、活用形態 A1、A3および B1 を選択している。同社では、自社製品情報や技術ロードマップ情報の入手やその管理について、企画部門が中心となり定期的なイベントを行い、事業戦略に基づく出願戦略を提案するなど、情報収集の目的が全社的に認知されるように取り組んでいる。

自社製品における自社特許の実施については、登録済特許を中心に実施状況の確認がされており、職務発明の報奨に利用されている。また、この実施状況の内容を加味して登録済特許の権利維持の見直しも定期的に行われている。そしてそれらの情報は全社的にシステム管理されている。他方、他社特許と自社製品との情報は、関係する部門が個別管理している。

Z 社のビジネスは B2B が中心である。技術情報と特許情報とは別のデータベースで管理されているが、それらはリンクしており、知財部門が技術から特許を検索することは可能である。

理想的な知財管理システムについて、同社では、事業環境の変化、業務フローの変更に合わせた自由度・柔軟性が必要であると考えている。そして、全てを共通化して一元管理することの難しさは理解しており、共通化は必要最小限に止め、それ以外は個別に構築するのが良いのではないかとの示唆があった。

また、同社経営陣は知財情報への関心も高いため、事業・経営への貢献として、必要な情報をタイムリーに提供できることが重要であると考えている。

4. 3 ヒアリングから見えてきたこと

3章で述べたように、アンケートでは、他社情報の入手・管理、自社情報の更新・正確性が課題として浮かび上がったため、ヒアリングにてこれらについて重点的に聞き取りを行った。その結果、自社情報については、いずれの企業においても、社内において知財部門が自社技術情報や実施情報を入手し、それらを適切に更新、管理する体制は整っていることが確認できた。各社とも情報入手を実現するために、事業部門、開発部門を巻き込んだ定期的なイベントの実施や、仕組み作りがなされ、タイムリーな情報更新もなされている。

一方で他社製品情報や他社特許情報の入手・管理状況については、会社の規模や業種による情報入手性の難易も相まって、管理の仕方は各社異なるように見受けられた。

そして、権利活用のために望まれる知財情報管理、情報共有の仕方は、各社、あるいは各部門によって求められるものが多様であると思われる。

会社の規模や業種によっては、各部門から情報を集約して一元管理することが効率的であるケースや、種々の情報の格納場所やルールなどを定めるなどにより、個別管理している各種情報への容易なアクセスを実現しているケースが見受けられた。

その他、クラウドサーバーや社内インフラの IT を駆使し、各部門ですでに分散管理されている情報を知財部門でインデックス化して統合管理するやり方も考えられるであろう。

5. 権利活用と直結した知財管理とは

5. 1 あるべき姿への道筋

以上のようなアンケートおよびヒアリング結果の分析・考察を経て、2章に挙げた諸課題を

考慮した「権利活用と直結した知財管理」について、以下の結論に至った。

まず、「権利活用と直結した知財管理」を行うためのあるべき姿として、「権利活用に必要な情報を、必要な人が、必要なときに」取り出せることであるとの仮説を立てたが、これは「必要な情報が揃っていること」と、「必要なときに取り出せること」の2つに分けて考えられる。

前者の「必要な情報が揃っている」ためにはまず、そもそもの『基本的』課題に照らして、自社の目指す権利活用の姿を明確にした上で、そのために必要な情報とは何であるかを明らかにすることが大切である。このために、2章で述べた代表的な9つの活用形態（表1）や権利活用に必要な10種類の情報（表2）を活用して頂きたい。権利活用の形態によって、必要な情報が異なり、それに適した管理の仕方も異なってくる可能性がある。具体的には、例えば、その情報はどの部門が保有しているのか、誰がシステムへの入力・更新を行うのが効率的か、守秘義務の観点から適切な開示範囲はどこまでか、などである。

また「必要な情報」は、タイムリーかつ正確性を持って入手され、揃っている必要がある。このような『情報の入手』や、入力・定期的な情報更新といった『情報の維持管理』を担保するための工夫としては、関連部門に働きかけ、情報が入手し易い体制づくりを図っていくこと、知財戦略会議、ゲート管理、モデルチェンジ時のデザインレビューといった定例のイベントを活用することが効果的である。他社情報の入手は困難を伴うことが多いが、他部門が別の目的のために入手・分析している場合もあり、このような場合には同様に社内共有により入手することも可能となる。さらに、このような体制づくりや定例イベントの活用は、社内ルール化することで継続・徹底を図ることができる。

後者の「必要なときに取り出せる」ようにす

る上で最も理想的と考えられるのは、情報が一元管理されていることであろうとの仮説をたて、現に一元管理を目指す企業が存在することがヒアリングにて検証された。しかしながら、一般的には出願件数が増えるほど一元管理することが難しく、多くの会社はこれを目指しているわけではないこともわかった。また、すべての情報が一元管理されていなければ、必要な情報が必要なときに取り出せないということはなく、分散管理されていても目的に資する情報管理を十分に可能とすることができることがわかった。

さらに情報入力・更新といった作業管理の容易性や費用・工数も考慮した効率面を考えると、そもそも一元管理するよりも、情報の性格に基づき適切な部門において分散管理する方がむしろ望ましいといった場合さえあることが明らかとなった。

以上を踏まえれば、「権利活用に必要な情報を、必要な人が、必要なときに」取り出せるように『情報の共有』を促すための工夫として、ローカルなシステムで分散管理されたデータベースを、IT技術を活用してリンクさせることが考えられる。その際、ローカルなシステム間において各種情報のフォーマットを統一する、各情報やシステム間を紐付ける際のルールを統一するといった工夫を行うと効果が上がりやすい。また、様々な事情によってIT技術を用いたリンクができないような場合でも、各ローカルシステムからの情報入手、入力・更新作業といった管理プロセスの社内統一、アクセスを容易にするための情報共有のルール化など、運用でカバーすることで、権利活用目的に資する情報管理が相当程度可能になるものと思われる。

5.2 提 言

上記を踏まえ、「権利活用に必要な情報を、必要な人が、必要なときに」取り出せる、「権

利活用と直結した知財管理」の指針として、以下の3点を提言する。

- ①自社の目指す権利活用の姿・そのために必要な情報を明らかにする。
- ②関連部門へ働きかけ、定例イベントも活用して情報入手しやすい体制をルール化する。
- ③取り扱う情報の性質や量によって、一元管理システム、分散システムのITによるリンク、あるいは分散管理システムの共有を容易にする運用ルールの設定などを取捨選択し、適切に取り出せる仕組みを作る。

6. おわりに

本稿においては、小委員会内で権利活用の形態として9個、および権利活用に必要な情報として10個に固定して、各権利活用の形態において最低限必要な情報をマトリクス状にてまとめたいうで、各形態において「権利活用に必要な情報を、必要な人が、必要なときに」取り出せる知財管理とするための課題を抽出した。そして、課題を解決するための方法を見出すために、委員会各社へのアンケート、およびアンケート

で特徴的な活動をしていると考えられる数社にヒアリングを行い、検討を行った。結果として、現状の各企業の実態に即した「権利活用と直結した知財管理」の提言を行うことができた。

本論説が会員企業各社の権利活用の活性化、権利の付加価値向上のためのヒント、および知財管理の運用におけるヒントになれば幸いである。

なお、本論説は、2016年度マネジメント第1委員会第3小委員会のメンバーである、中山千里（小委員長：バッファロー）、宮本雅章（小委員長補佐：京セラ）、石田達朗（パナソニック）、岩永正国（カシオ計算機）、牛久保学（富士ゼロックス）、太田一広（三菱日立パワーシステムズ）、太田隆志（コニカミノルタ）、加藤幸雄（JOLED）、後藤大輔（NTN）、小林英樹（帝人）、田中秀二（リコー）、中村勤（TDK）、前川武之（三菱電機）、宮島正博（ソニー）が執筆した。

注 記

- 1) 知的財産情報システム委員会第2小委員会, 知財管理, Vol.61, No.7, pp.1021~1039 (2011)

(原稿受領日 2017年4月29日)