

## 1. はじめに

1985年のヤングレポート以降、米国はプロパテント政策を展開し自国企業の保護を進めている。その背景には、日本が安い賃金で製造技術を飛躍的に高め、同一製品を高品質・低価格・短納期で作りに上げるシステムを築き上げたことが上げられる。90年代後半からアジア諸国での低廉な労働コストと生産技術の向上、アナログからデジタルへの時代の移り変わりで、日本の製造業は、売上げが頭打ちの状況に陥ってきた。日本は米国に約20年遅れて、2002年に政府が知的財産戦略大綱を取りまとめ、知財立国に向けスタートを始めた。

弊社を含め国内企業では、知的財産権を自社製品の守りとして主に使っていたが、世界情勢の変化に応じ、これからは経営上の攻めの道具の一つとして位置付け、技術開発戦略に加え知的財産戦略も重要性が高まってきた。ただ、知的財産(知財)は、生み出す仕組みや権利化、維持の費用など種々の課題を有する。以下に、知財で経営を支える知財立社に向けて、企業における知財戦略の重要性と課題について記す。

## 2. 知財立社に向けた取組み

20世紀後半から今日、電子機器はアナログからデジタルに変遷した。アナログ時代では、目に見え難い製造ノウハウが他社差別化のポイントであったため、知財の活動は、単に自社技術を守る程度の位置付けであった。しかし、デジタル時代になると、LSIや部品を調達して組み立てるだけで、他社と同等の製品を作ることが可能になった。そのため、目に見える知的財産をLSIや部品、製品に埋め込むことで自社防衛を図らなければならなくなった。特許出願、買取りは、知的設備投資であり、研究開発投資と同様に重要である。

また、デジタル時代のもう一つの特徴は、一つの製品に様々な機能が載り製品が高度化したことである。製品の高度化で、一つの製品に多数の特許が含まれるようになり、一社で全ての特許を保有することは現実的にあり得ない状況になってきている。有効な知財を獲得することで、実施権による直接収入だけでなく、M&Aや他社とのアライアンス、標準化などの仲間作り、市場形成にも使え、自社事業の維持・拡大に役立つ。

以上のように、企業では、知財は守りから攻めの道具へと意識改革し、事業戦略と研究開発戦略に知的財産戦略を加え、三位一体の取組みを推進している。

三位一体の連携を深めるためには、知的設備が目に見えるような知財の管理方法が求められる。有効な方法として、知財をある程度の塊として扱う群管理がある。群管理のメリットは、自社や他社の知財力をマクロで捉えることができる、個々の発明の相対的価値が分かり易くなるなどが挙げられる。群管理のステップは概ね、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:知財群の最適な将来像を描く(将来ビジョン)のように分けられる。

## 3. 課題

知財に関わる課題は主に以下の3つがある。

- 1)知的設備投資に対する考え方:どの技術に知財の壁を作るか、どこの国へ展開するか、何年保持するか
- 2)知的財産に関わる人材育成と組織改革:知財マンの育成、知的財産を経営に生かす仕組み
- 3)技術者の知財に対する意識向上:インセンティブ(報奨、表彰制度)、特許法第35条のあり方、よい特許を出願するための取組み、活用見込みの無い特許の取り扱い等

これらの課題に対して、統一的な解答は無く、それぞれの企業は自社の体質に合わせ対策が必要である。

## 4. まとめ

知財立社に向け企業では、知財を守りから攻めの道具へと意識改革し、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略による三位一体の取組みを推進している。三位一体の連携を深めるには、知財の群管理が有効である。一方、課題として、有意義な知的設備投資、知財に関わる人材育成と組織改革、技術者の意識向上などがあり、自社の体質に合わせた取組みが求められている。

## 5. 参考文献

- ・“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”、経済産業調査会、2007年5月発行

第8回関西蔵前懇話会

2008年2月7日(木)、蔵前工業会西日本センター

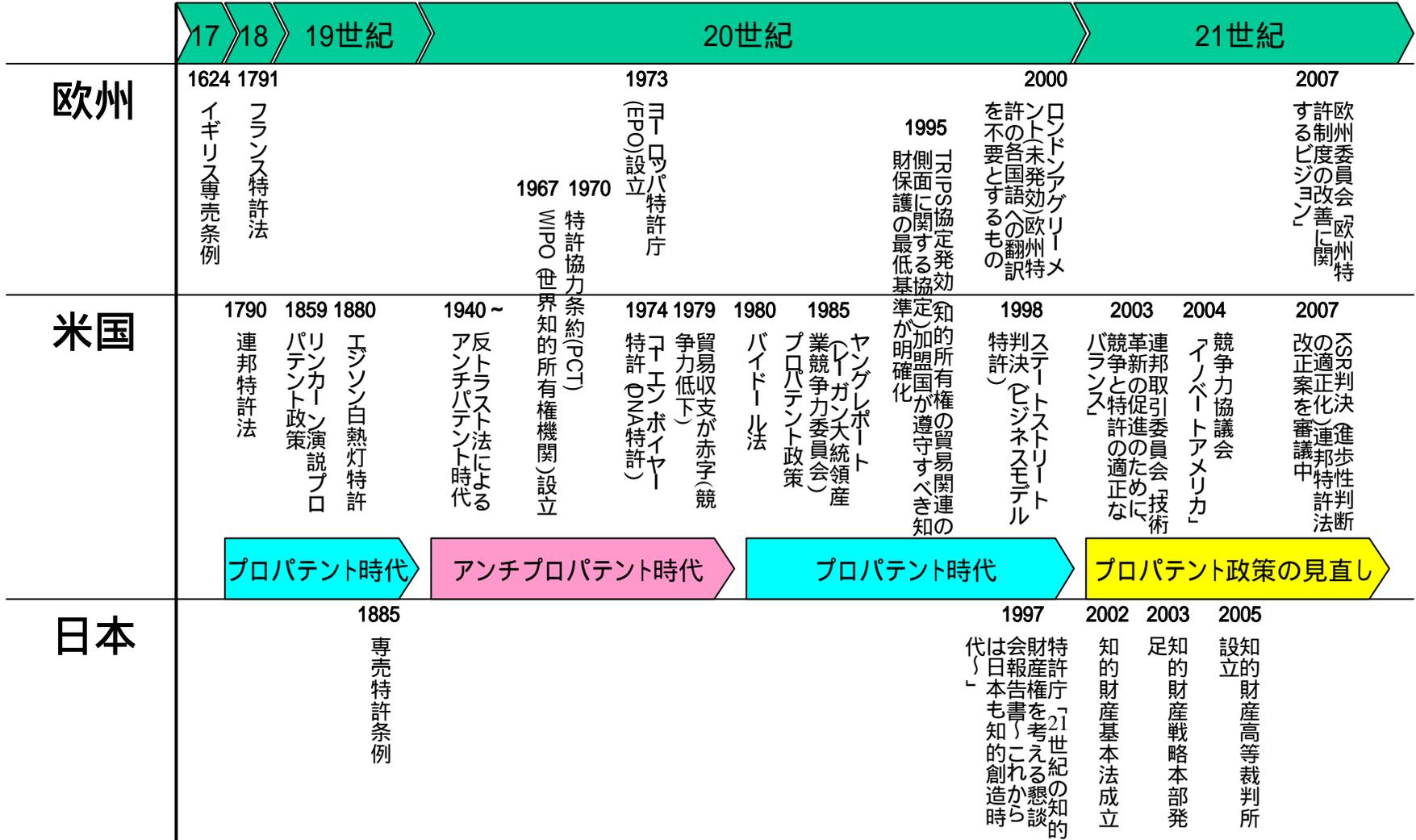
# 知財立社に向けて

- 企業における知財戦略の重要性と課題 -

山本浩明(S61修電物)

松下電器産業株式会社

# 特許制度の歴史



# 米国のプロパテント政策の影響

出典：工業所有権審議会企画小委員会、H10.11、  
工業所有権審議会企画小委員会報告書～プロパテント政策の一層の深化に向けて～

- 1980年 著作権法改正によるコンピュータ・プログラムの保護
- 1982年 連邦巡回控訴裁判所(CAFC)創設
- 1985年 ヤングレポート発表(知的財産権保護の強化を提言)
- 1986年 GATTウルグアイ・ラウンド・TRIPS交渉開始
- 1988年 包括貿易法成立(通商法スペシャル301条新設、関税法337条、特許法改正)
- 1988年 司法省「国際的事業活動に関する反トラスト執行ガイドライン」発表(反トラスト法緩和)
- 1989年 日米構造問題協議開始(SII)
- 1994年 GATT・TRIPS合意

以上のプロパテント政策が実施された時期と時を同じくして、以下の現象が起こっている

米国籍発明者による米国での特許出願件数、特許登録件数の増加

- ・米国籍発明者の特許出願件数 1985年 7万件      1994年 14万件
- ・米国籍発明者の特許登録件数 1985年 4.3万件      1994年 6.4万件

技術貿易の黒字の拡大

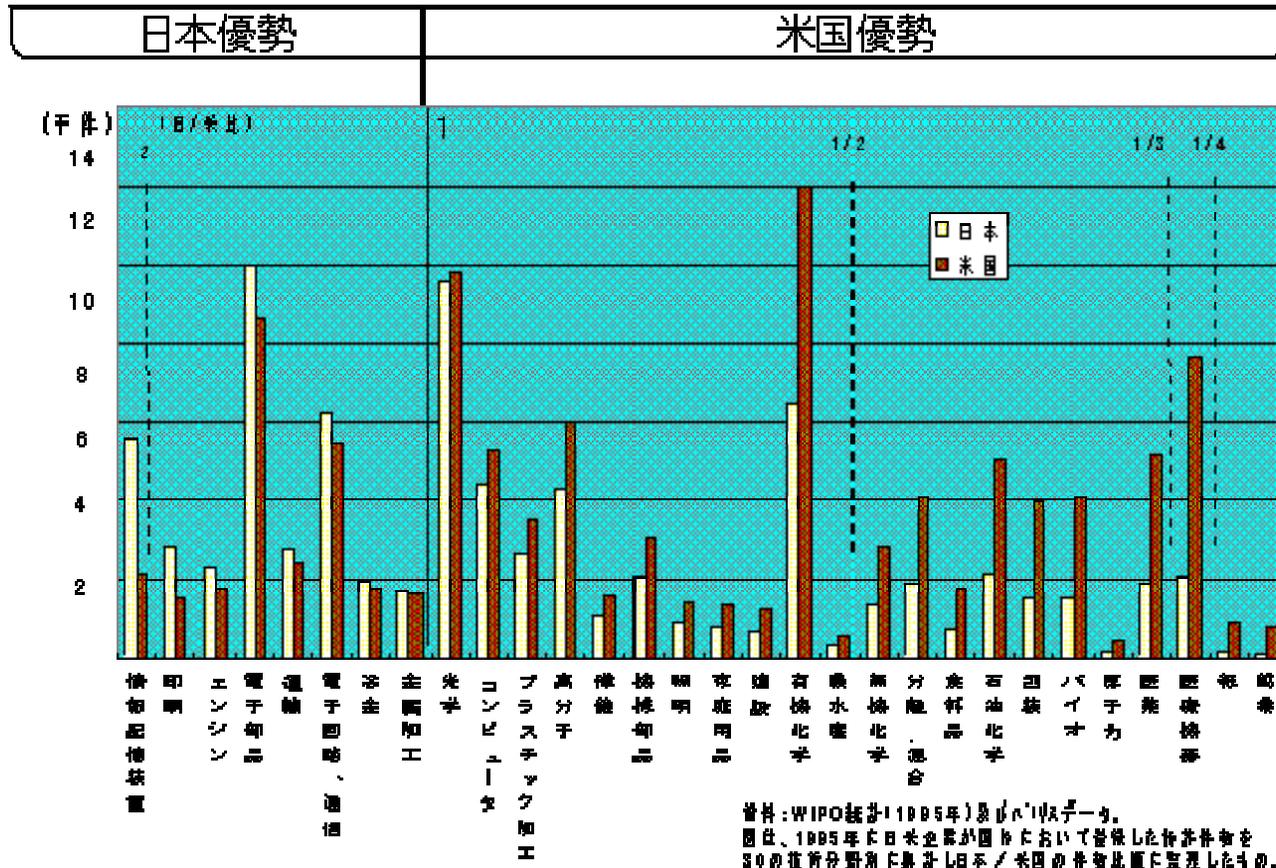
- ・技術貿易の黒字額 1985年 55億ドル      1994年 168億ドル

# 現象 特許登録件数から見た日米技術力比較 4

出典：工業所有権審議会企画小委員会、H10.11、  
工業所有権審議会企画小委員会報告書～プロパテント政策の一層の深化に向けて～

国外で登録した特許件数に基づいて、日米企業の研究開発動向を特許の側面からみると、かなりの分野で米国が優位に立っている

出典：特許行政年次報告書98年版



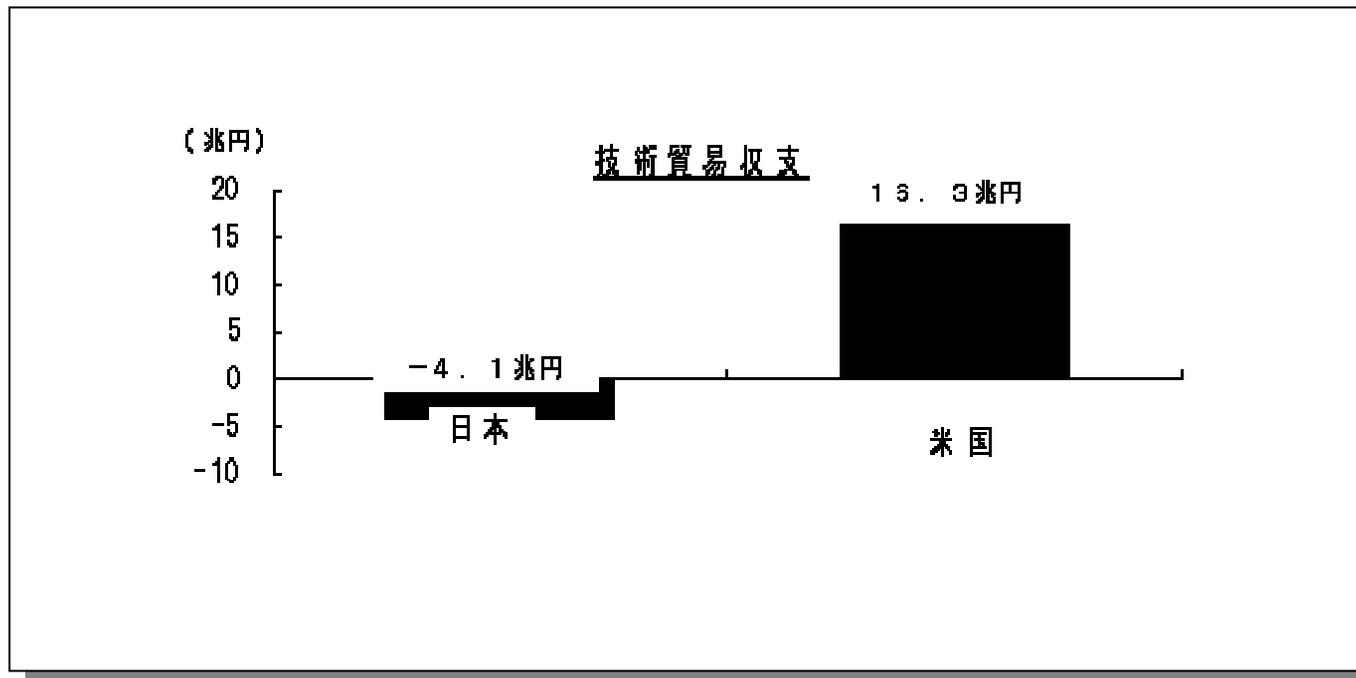
資料：WIPO統計(1995年)及びPFIデータベース。  
図は、1995年の日米企業が国外において登録した特許件数を30の技術分野別に集計し日本/米国の件数比順に整理したものである。

# 現象 技術貿易収支

出典：工業所有権審議会企画小委員会、H10.11、  
工業所有権審議会企画小委員会報告書～プロパテント政策の一層の深化に向けて～

技術貿易収支は1986年から1995年の累積で米国が大幅黒字の一方で、我が国は赤字

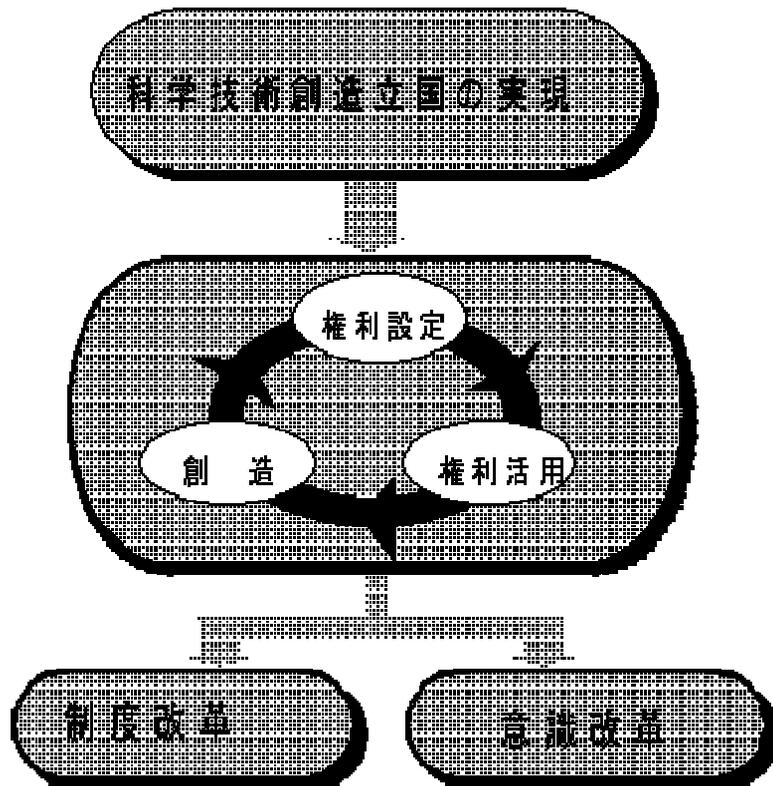
出典：日本銀行「国際収支統計月報」、  
米国商務省「SURVEY of CURRENT BUSINESS」



# プロパテント政策の意義

出典：工業所有権審議会企画小委員会、H10.11、  
工業所有権審議会企画小委員会報告書～プロパテント政策の一層の深化に向けて～

新たな「創造」、「権利設定」、「権利活用」からなる知的財産権に関する「知的創造サイクル」を強化・加速化することで、技術開発に要した投資の迅速かつ十分な回収を可能とし、知的財産権取引の活性化、創造型技術開発の促進、新規産業の創出、ひいては科学技術創造立国を実現



1. 大競争時代における創造的技術開発への重点のシフト  
アジア諸国等が人件費などの面で有する比較優位を考慮すると、我が国は改良型の技術開発から付加価値のより高い創造的技術開発へ重点をシフトさせていくことが不可欠

2. 知的創造サイクルの強化・加速化  
付加価値の高い創造型技術開発は多くの資金、時間、労力を投入して、試行錯誤を行うことによって成し遂げられることが多いため、投資リスクは大きい。  
我が国は現状においては知的創造サイクルの強化・加速化に向けて、権利取得の早期化、広く強く早い救済措置の実現等のプロパテント政策を推進すべき。

3. 知的財産権の国際的保護に向けた制度整備の進展  
先進諸国等においてはプロパテント政策の下、知的財産権を巡る体制は強化されている

# 知的財産戦略大綱(H14.7)のポイント

## 知的財産立国の実現

「知的財産立国」とは、知的財産をもとに、製品やサービスの高付加価値化を進め、経済・社会の活性化を図る国づくり

## 実現に向けた戦略

知的財産に関する総合的な取組が必要

- (1) 創造戦略
- (2) 保護戦略
- (3) 活用戦略
- (4) 人的基盤の充実

## 現状と課題

- 我が国の産業競争力低下への懸念
- 知的創造サイクルの確立の必要性

# 知的財産立国に向けた重点事項

- 「世界特許」に向けた取組の強化
  - ◆ 日米での調査結果等の相互利用(2002年中に検討開始)
  - ◆ 迅速・的確な特許審査のための計画策定(2002年度中)
  
- 実質的な「特許裁判所」機能の創出
  - ◆ 特許等に関連する裁判を東京・大阪地裁に集中(2003年通常国会に法案提出)
  
- 模倣品・海賊版等の対策の強化
  - ◆ 外交交渉等を通じた働きかけの強化(2002年度以降)
  - ◆ 侵害品に対する国境措置の強化(2004年度までに法制面・運用面を改善)
  
- 営業秘密の保護強化
  - ◆ 民事・刑事両面での保護強化(2003年通常国会に法案提出)
  
- 大学の知的財産の創出、管理機能の強化
  - ◆ 企業等の協力で戦略的に知的財産を創出する制度(2003年度までに構築)
  - ◆ 全国数十程度の大学に「知的財産本部」を整備(2003年度までに開始)
  
- 知的財産専門人材の養成
  - ◆ 法科大学院における知的財産教育の充実(2004年度から学生受入開始予定)

# 製造メーカーから知財立社へ

20世紀後半から今日にかけて、電子機器はアナログからデジタルへ

アナログ時代では、目に見え難い製造ノウハウが他社差別化のポイント

知財は、単に  
自社技術の  
保護

デジタル時代では、LSIや部品を調達して組み立てるだけで、他社と同等の製品を作ることが可能に

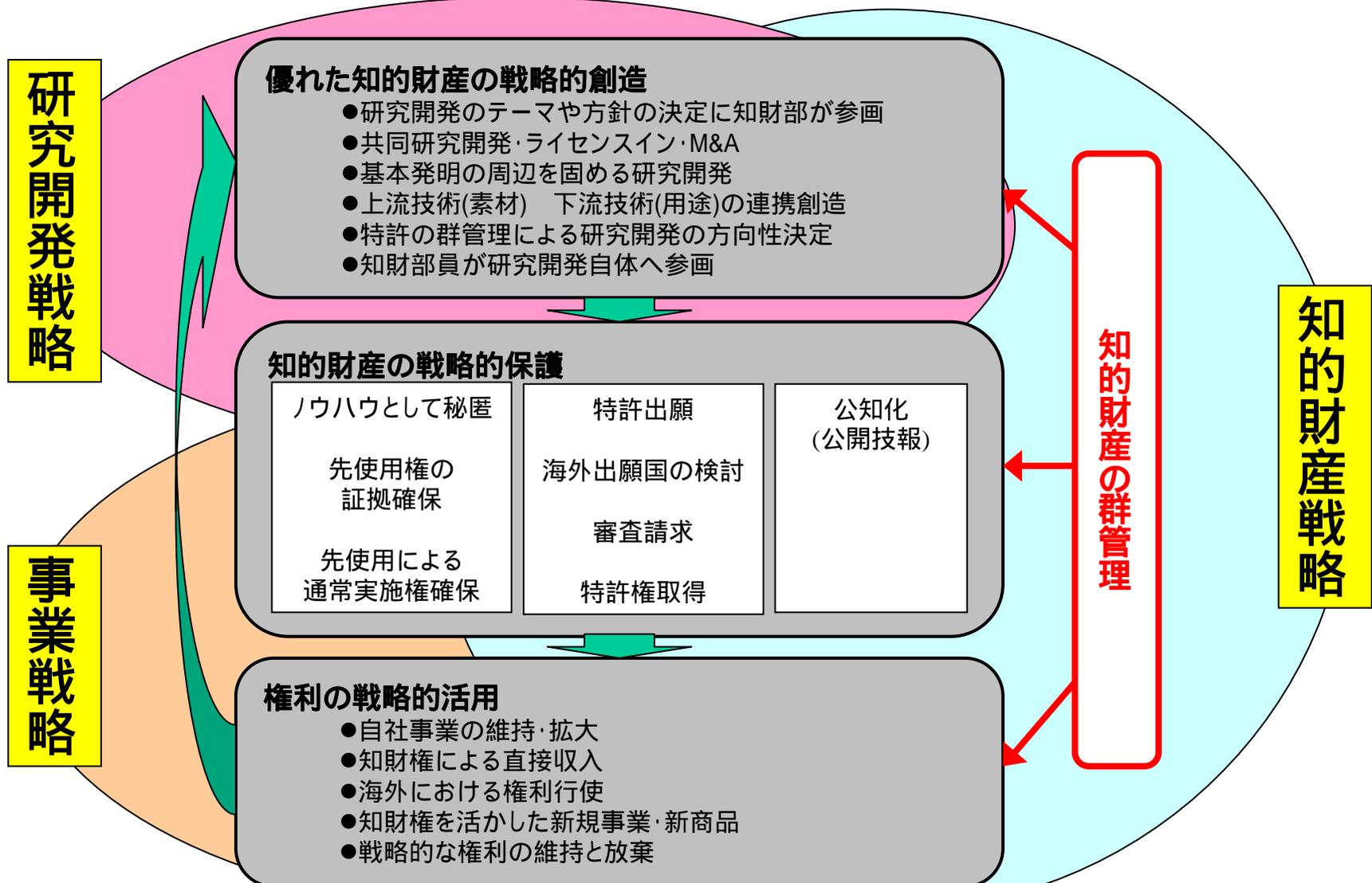
LSI等に埋め込まれた知財は、自社防衛だけでなく他社攻撃の武器に

- デジタル時代のもう一つの特徴は、一つの製品に様々な機能が載り製品が高度化したこと
- 製品の高度化で、一つの製品に多数の特許が含まれるようになり、一社で全ての特許を保有することは現実的にあり得ない状況へ
- 有効な知財を獲得することで、実施権による直接収入だけでなく、M&Aや他社とのアライアンス、標準化などの仲間作り、市場形成にも使え、自社事業の維持・拡大に

- 特許出願、買取りは、知的設備投資であり、研究開発投資と同様に重要に
- 企業では、知財は守りから攻めの道具へと意識改革し、事業戦略と研究開発戦略に知的財産戦略を加え、三位一体の取り組みを推進

# 三位一体の構成

出典：“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”、  
経済産業調査会、2007年5月発行



# 群管理のメリット

出典：“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”、  
経済産業調査会、2007年5月発行

- ✓ 効率的な研究開発
- ✓ 必要十分な特許出願
- ✓ 研究開発スケジュールと連動した効率的な権利取得
- ✓ 権利の有効活用
- ✓ 権利維持費用の選択と集中

# 群管理のレベル

出典：“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”、  
経済産業調査会、2007年5月発行

## レベル0: 個別管理

群管理をしていない

## レベル1: 分類付け

技術・製品などの単位で分類  
データベース化で抽出可能

## レベル2: 可視化

特許マップの作成  
現状を視覚的に把握可能

## レベル3: 将来ビジョン

最適特許群のビジョンを描く  
理想的な特許群を構築可能 知的財産ポートフォリオ

# 知財に関わる課題

1. 知的設備投資に対する考え方
  - どの技術に知財の壁を作るか
  - どの国へ展開するか
  - 何年保持するか
2. 知財に関わる人材育成と組織改革
  - 知財マンの育成
  - 知財を経営に生かす仕組み
3. 技術者の知財に対する意識向上
  - インセンティブ(報奨、表彰制度)
  - 特許法第35条のあり方
  - よい知財を出願するための取り組み
  - 活用見込みの無い知財の取り扱い

# まとめ

1. 知財立社に向け企業では、知財を守りから攻めの道具へと意識改革し、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略による三位一体の取り組みを推進
2. 三位一体の連携を深めるには、知財の群管理が有効
3. 課題として、有意義な知的設備投資、知財に関わる人材育成と組織改革、技術者の意識向上など
4. 自社の体質に合わせて取り組み方を構築しなければならない