中小企業経営者のための
知的財産戦略マニュアル

眠っているあなたの宝物、「カタチ」にしませんか？



東京都知的財産総合センター

はじめに

最近、新聞紙上やテレビ等で企業同士の吸収、合併、買収等、企業間の熾烈な競争のニュースが流れています。これは国内だけの動きに留まらず、世界各国間のグローバルな動きとなり、国内の産業界の構造までもが大きく変化しています。
その中で、新技術、新製品を目指した企業同士の特許係争や、ブランド等商標権の問題、あるいは模倣品対策等、知的財産に関する問題が頻繁に出てきています。

知的財産という言葉は今やよく耳にする言葉と思います。我国政府も知的財産戦略本部を作り、毎年知的財産推進計画を策定、世界を睨んだ知的財産戦略の強化をその基本におき国内産業の活性、発展を計画しています。しかし、企業において実際その意味がよく理解され、経営にうまく使われているのでしょうか。おそらく大企業といえども全部が全部、知的財産を経営に有効活用するところまでは行っていないと思われます。ましてや中小企業の方々にとっては、知的財産の大切さはわかっていても、なかなか経営に役立たせるところまで手が回らないというのが実情と思います。

当センターは 2003 年４月に開設されて以来、中小企業の皆さんの知的財産の創造、保護、活用について支援をしてまいりました。当センターは中小企業の知的財産部という位置づけで日々のご相談に対応すると共に、各種のセミナーやシンポジウムを行っております。これまで中小企業の皆さんのご相談を通じて判りますことは、特許、意匠や商標等の出願をどうしようとか、他社の権利に対する侵害対応をどうしようとか、その一つ一つについては意識が高くなってきているのですが、経営全体を考えた時に知的財産をトータル的にどう産み出し、どう活用し事業を伸ばしていくかという経営的な観点がまだまだ不足しているように見受けられます。

これからの世の中は「知」で勝負の時代と言われます。この時代を生き抜くために知的財産というものをトータル的にビジネスに繋げていく必要があります。そのためには経営の中に知的財産の戦略を組み入れ企業をのばしていくことが不可決です。そこで今回、知的財産をどううまく創り、保護、活用し、経営に結びつけて行くかという戦略についての「知的財産戦略マニュアル」を作成しました。

今や知的財産戦略は、大企業以上に中小企業の方々の方が真剣に受け止め、実行していかねばならない点が多いと思い、出来るだけ判り易いマニュアルとして作ったつもりです。少しでも皆さんのお役に立てればと思いますので是非ご一読下さい。

なお、これまで当センターで作っております「特許マニュアル」「意匠マニュアル」「商標マニュアル」「著作権マニュアル」「ノウハウの戦略的管理マニュアル」「技術契約マニュアル」「海外知的財産マニュアル」「技術流出防止マニュアル」と合わせてご利用頂ければ幸いです。

東京都知的財産総合センター

知的財産戦略マニュアル

1. 中小企業経営と知的財産戦略

1　知的財産戦略ってなんですか？…… 1

2　なぜ、いま、中小企業に知的財産戦略が必要なのですか？
…… 2

3　知的財産戦略を実行するメリットはなんですか？…… 4

4　知的財産戦略を持たなかった場合のデメリットは？…… 5

2. 知的財産はどの権利で、どのように守るのか

1　知的財産権の種類（日本の場合）…… 7

2　主な知的財産権の費用…… 8

3　成果をどの知的財産権で守るか…… 9

もくじ

3. 知的財産戦略の立案と実行

1　知的財産権創造のための戦略…… 15
2　共同開発での戦略…… 19
3　知的財産活用のための戦略…… 21
4　自社権利に対する侵害対応戦略…… 24
5　他社攻撃に対する対応戦略…… 26

4. 知的財産戦略のための体制づくり

1　環境と体制づくり…… 29
2　攻めと守りの実行体制…… 32
3　知的財産管理体制…… 36
4　経営者の知財姿勢…… 38

5. 知的財産戦略導入支援 …… 39

資料：知的財産関連機関リスト…… 40
東京都知的財産総合センターの事業内容…… 41

中小企業経営と知的財産戦略

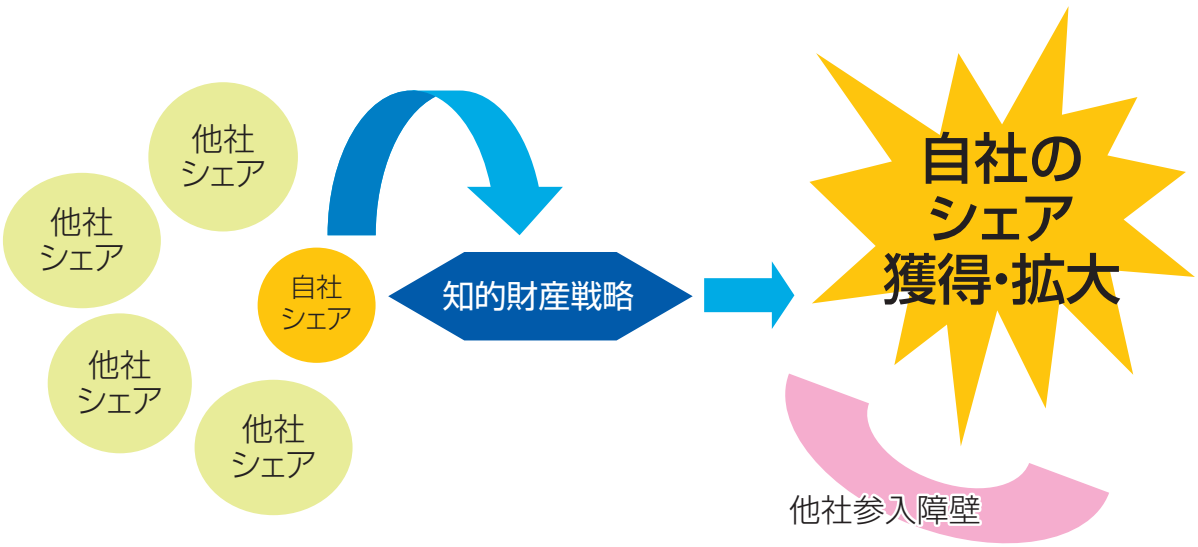
1 知的財産戦略ってなんですか？

知的財産という言葉はご存知の方が多いと思います。同時に知的財産戦略という言葉も最近耳にされる機会があると思います。

新しいものが出来上がったから一応特許か実用新案か何か出願しておこうとか、商品にも何かネーミングを考えて商標も出願しておこう、というような目的が不明確なやり方は知的財産戦略とは言えません。また、年に１，２件は特許を出すようにしようというような具体的な計画性のない方針も決して戦略とは言えません。

知的財産戦略とは新しい市場を狙う、あるいは既存市場の拡大を狙う事業戦略の段階から、他社の知的財産権の状況を把握して戦略をたてる。また事業戦略を実行するための開発を検討する段階においても、他社の知的財産権を把握して独自の開発戦略を立てる。そして差別化した独自の成果に対して知的財産権を確立、活用し市場を獲得する戦略を言います。すなわち、自社の知的財産権を武器にして他社の市場介入を阻止し、市場のシェアを獲得、拡大し、会社を伸ばしていく戦略を言うわけです。

知的財産戦略 ＝ **知的財産によって競争力を確保、会社を伸ばすための戦略**



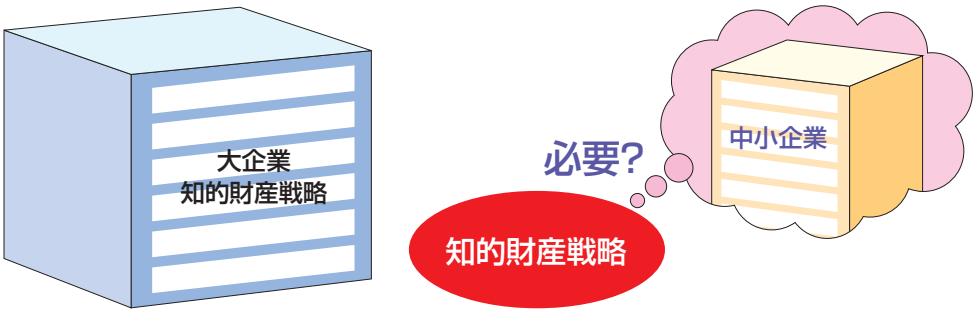


② なぜ、いま、中小企業に知的財産戦略が必要なのですか？

大企業には大なり小なり知的財産部の組織があり、知的財産のエキスパートが知的財産の権利の取得からその活用、また他社対応まで、事業部や研究開発部隊と共に戦略を練り経営のサポートをしています。

一方、中小企業の場合はどうでしょうか。人的にも資金的にも余裕がないし知的財産戦略なんて及びもつかないというところが多いのではないでしょうか。また現実にそれほどの必要性も感じていないところが多いと思います。

知的財産戦略は大企業だけのもので、中小企業の場合は必要ないのでしょうか。実際、当センターに次のような相談がありました。



◆ A社の例（知的財産戦略がまったくなかった会社）

「これまでわが社は大企業から部品の製造発注が結構あり、仕事も繁盛していました。ところがだんだん大手企業からの発注が少なくなり、最近ではほとんど注文がありません。よく調べますとその大企業は中国の製造メーカにわが社と同じ部品を造らせ、安い価格で輸入しているらしいのです。何か手を打つ方法はないでしょうか」

話を聞いてみますとA社は自分の独自技術を持ちながら特許を１件も出しておりません。ましてや中国等海外にも特許を出しておりません。また、大企業との取引において、製造ノウハウの守秘契約も一切交わしていないため、貴重な技術情報は大企業の手に渡ってしまっていました。これまでの付き合いで順調に行っていたので、知的財産という意識も、必要性も感じなかったと言うのです。

こうなった以上は時既に遅しです。残る手段は、これから挽回のために知的財産戦略を一刻も早く経営戦略に取り入れることです。

◆ B社の例（知的財産戦略をしていると自負している会社）

「わが社は特殊技術を開発しました。基本技術は国内で特許登録になっており、海外にも出願しています。今、大企業はじめ各社と、わが社の基本技術を応用した用途開発をやっています。色々な用途の物が出来つつあるので販売先をもっと開拓したいのですがどうすればよいでしょう」

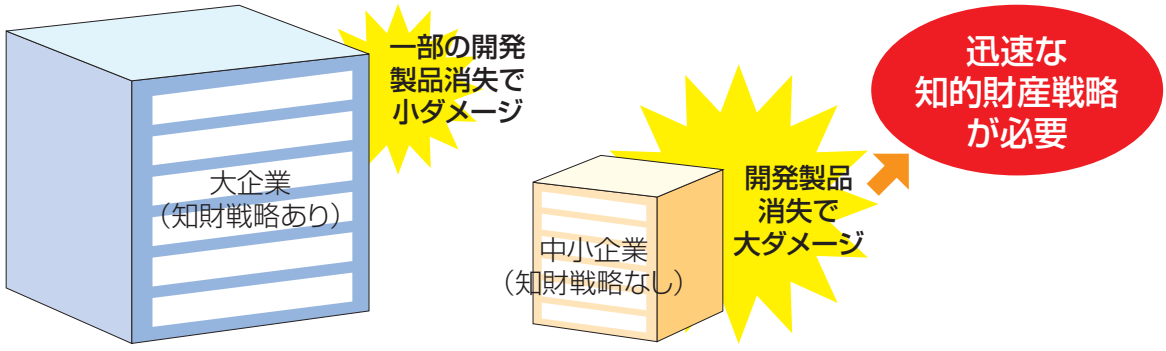
B社のお話を聞いてみて初めは知的財産の意識がある会社だと思いました。

自社の基本技術について特許権を取得されたのはいいのですが、よく聞いてみますと、大企業はじめ各社と共同研究している案件については基本特許があるから特許出願は特に考えていないと言うのです。また相手の会社とは共同研究契約も交わされていません。

これでは、完全に漏れがあります。いくら基本的な特許は持っていても応用技術について知的財産権がなくては応用製品に対してなんのガードもありません。それどころか相手の会社がその応用技術について特許を出していたら大変です。B社は、知的財産戦略は基本特許で大丈夫だと思い違いをしていたのです。B社としては応用製品を完成する前に早急に知的財産戦略を練り次の手を打たねばなりません。

中小企業の方々の中にはA社やB社のような知的財産戦略上の失敗例が相当あります。中小企業にとっては技術、製品の品ぞろえがさほど多くありません。守るものが少ない程、それを失ったときの被害が大きいわけです。

従って中小企業の方がむしろ大企業より相当しっかりした知的財産戦略が必要です。しかも、最近のアジア諸国の物づくりの台頭ぶりを見ると対応を急がねばなりません。まさに今、中小企業にこそ知的財産戦略が必要なのです。



③ 知的財産戦略を実行するメリットはなんですか？

では知的財産戦略を実行することによってどんなメリットがあるのでしょう。

１．独自の成果について漏れのない的確な権利を取得できる

当センターに知的財産の取得について相談に来られた時には、自ら成果を公知にしてしまったとか、特許はとれたが権利範囲が狭く現実の製品がガードされていなかった等、時既に遅しという事例が目につきます。まず自社の成果を漏れなく的確に権利化することがなによりも大切です。これが知的財産戦略の第一歩で、戦略を練って得られる基本的なメリットです。

研究開発を開始する前に他社の特許等、知的財産の状況を正確に把握しましょう。その上で独自な方向付けを設定し開発を開始しましょう。そして得られた成果について都度他社特許等との相違を確認しながら漏れのない知的財産の取得をしていきましょう。

２．知財を武器に市場を維持、拡大できる

独自技術に基づく知的財産権が取得できれば、その市場を独占できます。独占とまでは行かないとしても、その技術に基づく製品については他社の参入を阻止でき優位に立つことができます。それが知的財産権によって自社製品の市場が維持できる最大のメリットで、更に改良を積重ねることによって市場を拡大していくことも可能になります。その場合、ノウハウという知的財産の確保も非常に重要な戦略の一つです。自社の独自技術を他社に模倣させない策として市場の維持、拡大に大きく貢献します。

３．知財の種々な活用による更なる収益の拡大

知的財産戦略のメリットは知財を武器に自社の事業そのものを伸ばして行くだけではなく、自社でできない分を他社にライセンスを与えて事業化してもらうことにより、収益を更に確保していくことも可能です。また、開発品の事業を止めてしまった場合でも知的財産権を他社に譲渡することにより、利益を獲得することもできます。

４．他社攻撃に対する磐石な対応がとれる

知的財産戦略を練る中で絶えず問題になるのが他社の知的財産権との関係です。自社の知的財産戦略が十分できていれば、おのずと他社の知的財産権の正確な把握もできているわけで、いつ攻撃にあおうとも的確な対応がとれます。

他社の知的財産権を正確に解釈でき全く問題なく解決できる場合もあるでしょうし、場合によっては他社の知的財産権と自社の知的財産権とをお互いにライセンスし合うこともできるでしょう。自社と他社の知的財産権のトータル的な強み弱みも把握しながら、最適な解決ができるわけです。

では知的財産戦略を持たず、単に事業活動をしていた場合はどうなるのでしょう。それはメリットの裏返しです。

4 知的財産戦略を持たなかった場合のデメリットは？

１．世の中の知的財産情報が掴めず開発が無駄になる

知的財産戦略は他社の知的財産権の動向調査から始めますが、それなくしては自社の技術が世の中の先を行っているのか、遅れているのか分かりません。闇雲に開発すれば出来上がったものが他社知的財産権を侵害する場合も生じます。その場合はすべての開発投資は無駄になってしまいます。それどころか他社に対する損害賠償の支払いといった被害を被ったり事業を撤退せねばならないこともあります。

２．自社独自の技術について知的財産権を逸してしまう

他社の知的財産権の侵害にならない場合でも自社独自の技術について知的財産権の獲得のチャンスまで無くなってしまいます。従って他社の参入も時間の問題になり、市場の維持、拡大は望めません。

３．他社との競争に勝てず市場からの撤退や倒産に至る

他社が知的財産戦略によって独自技術を権利化した場合でも、自社に知的財産戦略がない場合は何の防御もできません。知的財産権による競争力もガードもありま

せんから自社への注文もなくなり、市場からの撤退や最悪の場合は廃業せざるを得ない状態にまで陥ります。

特に体力のない中小企業の場合は知的財産戦略の有る無しが経営に与える影響は極めて大きいものとなります。とりわけ今日のような技術競争の時代、中小企業にとって知的財産戦略は生き残りをかけた最後の砦といってもよいほど経営戦略には欠かせないものとなっているのです。

知的財産戦略：経営戦略に必須
ビジネス維持・拡大の最後の砦



2.

知的財産はどの権利で、どのように守るのか

知的財産戦略に使う道具である知的財産権にはつぎのようなものがあります。どの権利でどのように守るか戦略を練るに際してはその種類と使い方、費用等を十分理解しておく必要があります。

主要な知的財産権である特許、意匠、商標、著作権ならびにノウハウについての詳細は、当センターでそれぞれのマニュアルを発行しています。是非ご参考下さい。

1 知的財産権の種類（日本の場合）

	種別	対象	上段：権利の発生 下段：権利の満了	所管
知的創造物に関する権利	特許権 （特許法）	自然法則を利用した新規かつ高度な発明	登録 出願から 20 年	特許庁
	実用新案権 （実用新案法）	物品の形状・構造・組合せに関する考案	登録 出願から 10 年	
	意匠権 （意匠法）	美観・独自性ある物品や建築物の形状・模様・色彩等や画像に関するデザイン	登録 出願から 25 年 ＊ 2007.4.1 ～ 2020.3.31 の出願については、登録から 20 年 ＊ 2007.3.31 以前の出願については、登録から 15 年	
	著作権 （著作権法）	思想又は感情を創作的に表現したものであり、文芸・学術・美術・音楽の範囲に属するもの（コンピュータ・プログラムを含む）	著作の時 著作者の死後 70 年 法人著作や映画は公表後 70 年	文化庁
	商品形態 （不正競争防止法）	商品の形態	商品の販売 最初の国内販売日から 3 年	経済産業省
	回路配置利用権 （半導体集積回路の回路配置に関する法律）	半導体集積回路の回路配置	登録 登録から 10 年	経済産業省
	育成者権 （種苗法）	新しく育成された植物品種	品種登録 品種登録の日から 25 年（果樹等の木本は 30 年） ＊平成 10 年 12 月法改正前の登録品種は 15 年（木本は 18 年） ＊平成 17 年 6 月法改正前の登録品種は 20 年（木本は 25 年）	農林水産省
	営業秘密 （不正競争防止法）	秘密管理性、有用性、非公知性を満たす技術上・営業上の情報	要件を満たす限り無制限	経済産業省
営業標識関係	商標権 （商標法）	商品・役務に使用するマーク	登録 登録から 10 年 （登録更新可能）	特許庁
	商号 （会社法、商法）	会社が営業を行うに当たって用いる名称（会社名）	商号の登記 無制限	法務省
	商品等表示 （不正競争防止法）	氏名、商号、商標、標章、商品の容器や包装など商品の出所やサービスの提供主を表示するもの	要件を満たす限り無制限	経済産業省

② 主な知的財産権の費用

特許、実用新案、意匠、商標は産業財産権と呼ばれ、知的財産権の中でも主要な権利です。権利に必要な費用は夫々異なります。開発された新製品や新技術はやみくもに出願するのではなく、その費用も考慮に入れて考えねばなりません。

産業財産権関係の費用概略

<2022年4月1日現在>

特　　許	実用新案	意　　匠	商　　標
出　願　時 特許印紙：14,000円	出　願　時 特許印紙：14,000円 登録料1～3年: (2,100円+請求項×100円) ×3	出　願　時 特許印紙：16,000円	出　願　時 特許印紙： 3,400円+区分数×8,600円
弁理士費用(注1)：平均約30万円	弁理士費用(注1)：平均約27万円	弁理士費用(注2)：平均約10万円	弁理士費用(注3)：平均約7万円
実体審査			
審査請求料 138,000円+請求項の数×4,000円	実体審査なし	実体審査	実体審査
登録料 1～3年：　4,300円+請求項×　300円 4～6年：10,300円+請求項×　800円 7～9年：24,800円+請求項×1,900円 10年～：59,400円+請求項×4,600円	登録料 4～6年：　6,100円+請求項×　300円 7年～　：18,100円+請求項×　900円	登録料 1～3年：　8,500円 4年以降：　16,900円	登録料 全額納付：区分数×32,900円 分割納付：区分数×17,200円
弁理士成功謝金：平均約12万円	弁理士成功謝金：平均約6万円	弁理士成功謝金：平均約6万円	弁理士成功謝金：平均約5万円
	技術評価書 42,000円+請求項×　1,000円		
出願から権利満了までの概算 請求項5、弁理士費用含まず 約106万円	出願から権利満了までの概算 請求項5、弁理士費用含まず 約18万円	出願から権利満了までの概算 弁理士費用含まず 約33万円	10年間のトータル概算 1区分弁理士費用含まず 約4.5万円

（注）弁理士費用、成功謝金は弁理士会ホームページより抜粋　（注1）明細書15頁、請求項5、図面5、要約書1枚の場合
（注2）図面2枚、特徴記載、物品の説明ありの場合　（注3）1区分指定の場合

③ 成果をどの知的財産権で守るか

新技術、新製品が完成したとき、どの知的財産権でどのように保護するのが一番よいでしょうか。これがまず知的財産戦略の第一歩です。せっかく作りあげた成果に対して守るべき知的財産権を間違えてはせっかくの成果が水泡と帰してしまいます。

成果の新技術についての守り方

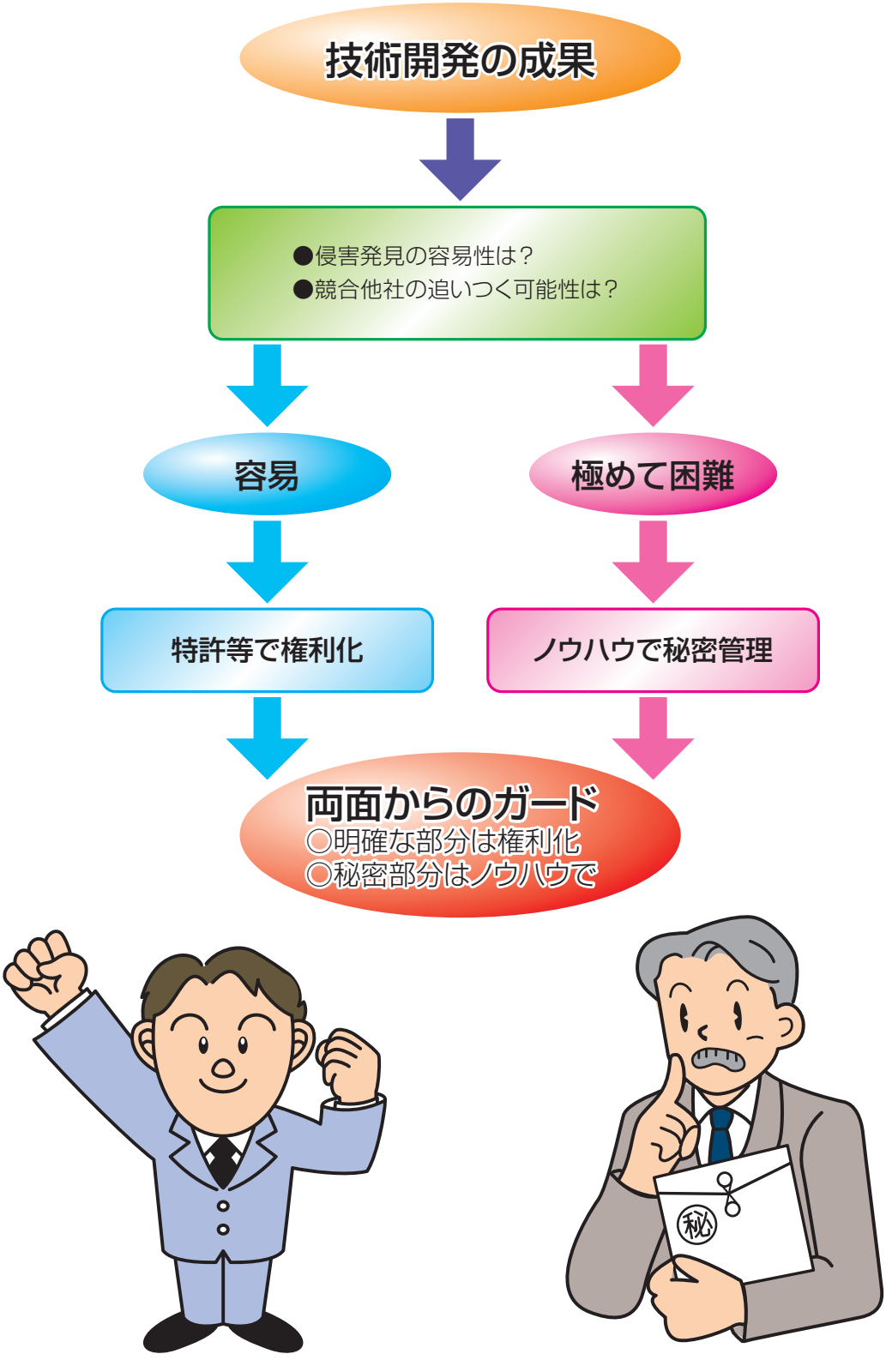
① 権利化を目指すかノウハウで保持するか

開発した新技術ないし新製品を守るためにまず考えなければならないのは、特許や実用新案で権利化を図り保護するか、あるいはノウハウとして秘密保護するかを見極めることです。

特許や実用新案は一定の期間、権利が与えられますがその技術は公開されます。ノウハウは知られるまではその技術は秘密のままで守られます。

従って、開発された新技術や新製品が市場に出た場合、第三者に摸倣され、それが特許や実用新案の侵害と判別できる場合は積極的に権利化を目指します。しかし、たとえ権利化されても模倣品が当該権利を使っているかどうか判別できないような技術は特許や実用新案で出願すべきではなく、自社のノウハウとして厳重に管理せねばなりません。

開発した新技術、新製品にノウハウ部分とそうではない部分がある場合、ノウハウでない部分についてはしっかりと特許や実用新案で権利を取り、ノウハウ部分は特許や実用新案の書類の中に絶対開示せず秘密管理する。そういう両面からの戦略が必要です。


技術開発の成果
●侵害発見の容易性は？
●競合他社の追いつく可能性は？
容易
極めて困難
特許等で権利化
ノウハウで秘密管理
両面からのガード
○明確な部分は権利化
○秘密部分はノウハウで
秘

② 権利化する場合は特許か実用新案か

中小企業の方々の中には自分の製品を何か知財で守りたい。特許では無理と思うので実用新案で出しておきたいと思うのですが如何でしょうか？という相談が数多くあります。では、発明または考案した新技術を権利化する場合、特許か実用新案か、その判断はどうすればよいのでしょう。

新技術の保護の対象は何か

まず新製品の中にある技術の中身を見極めるところから始めなければなりません。特許と実用新案では権利の保護対象が異なります。

特許の場合は簡単に言いますと、その新製品の特徴ある技術の創作すべてが保護対象になります。すなわち、新製品を構成する材料自体やその製品の形状、構造の他、その製法や装置、使用法等が対象になります。しかし、実用新案の場合は保護の対象が特許より狭く、新製品の物の形状や構造またはその組合せだけしか対象になりません。この保護対象の段階でまず特許か実用新案かの線引きがされます。

新技術、新製品のライフサイクルはどうか

次いで見極めなければならないのは、その商品のライフサイクルが長期に及ぶものか短期かの判断です。特許の権利期間は出願日から 20 年間と実用新案の 10 年間の倍あります。その製品の寿命が 10 年以上あると思われるロングランな技術、製品と考えるなら特許出願することをまず念頭におかねばなりません。

物の形状や構造またはその組合せで、かつ製品寿命が 10 年間もないと思われる場合は実用新案で保護することも十分考えられます。

ビジネス上の位置の重要性はどうか

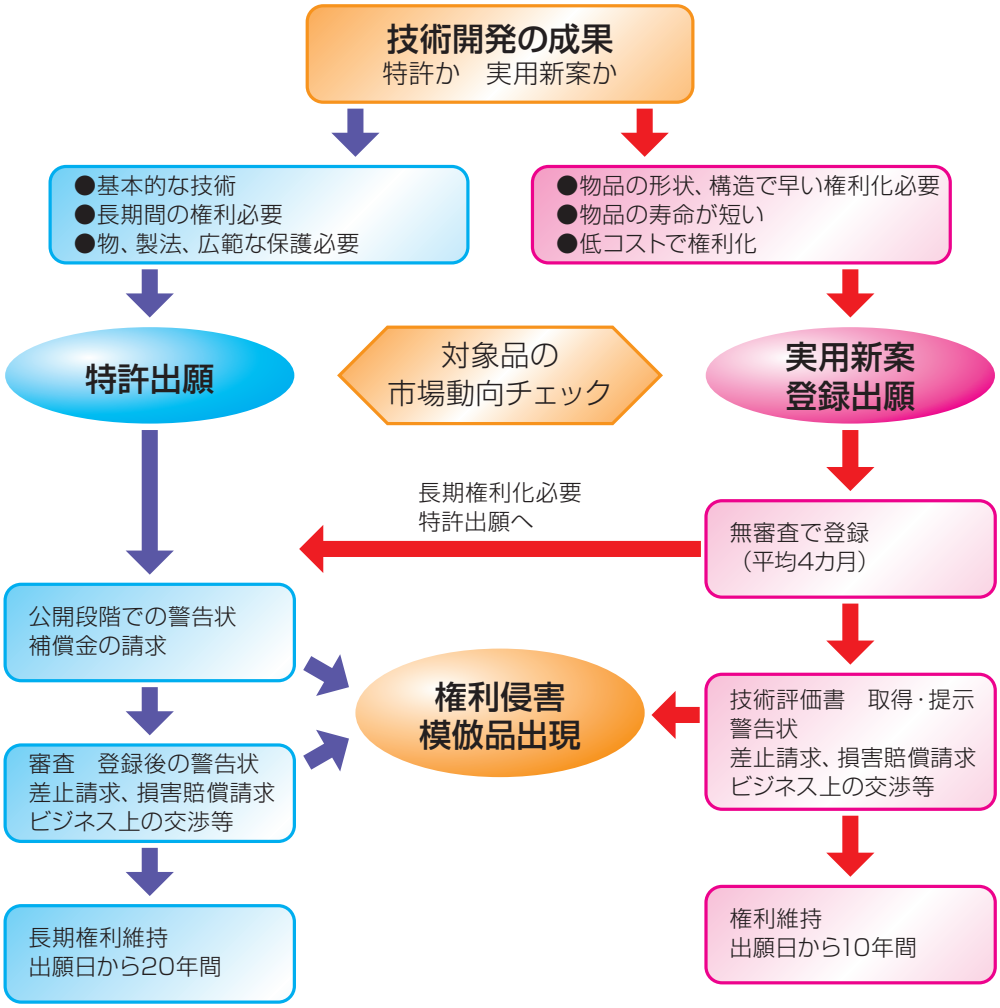
製品の寿命だけでどちらにするのか決めるべきではありません。ポイントはその商品の市場の大きさ、市場に与える影響度です。ビジネスを展開していく上で、その知的財産を重要な位置づけと考えるなら実用新案より特許で出願しておくべです。将来その特許が基本という位置づけになり、改良特許が生み出されていくもとにな

る可能性もあります。対外的な重要性という位置づけの点においては特許のほうが実用新案よりインパクトが強いのは事実です。

製品の寿命が短く、低コストで早く権利化したい場合

新製品の寿命が明らかに 10 年未満で費用的にも安く、できるだけ早く権利化したい場合は実用新案が有効です。実用新案は実体審査がなく無審査ですので平均４ヶ月程度で登録になります。ただし権利行使する場合は模倣者に警告を出す前に技術評価書を取得する必要があります。

なお実用新案権として設定登録された後でも、市場の技術動向の変化等により権利を長期間確保したい場合は、技術評価書を請求しておらず、かつ実用新案の出願日から３年以内であれば特許出願に変えることができます。

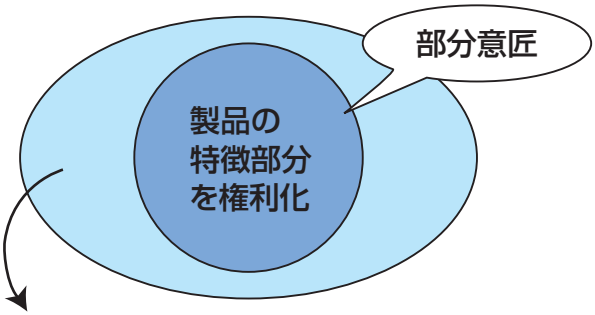


デザインはどう守るべきか

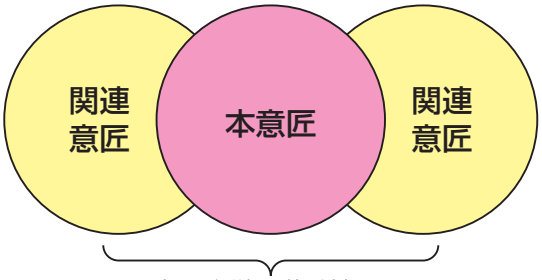
① 意匠権でもより差別化された強く広い権利を

出来上がった新製品はそのデザインによって消費者の購買意欲に大きな差をもたらします。デザインは製品の顔でもあり企業の顔ともなる権利です。従って他社デザインとは全く異なるオリジナリティの高いデザインを基本とすべきでしょう。

また、意匠の権利範囲は外観のみの権利ですが、極力その権利範囲を広く確実なものとするために意匠の特徴部分を部分意匠として出願するとか、本意匠と合わせて関連意匠の出願をし、他社参入を阻止することも戦略に入れておかねばなりません。



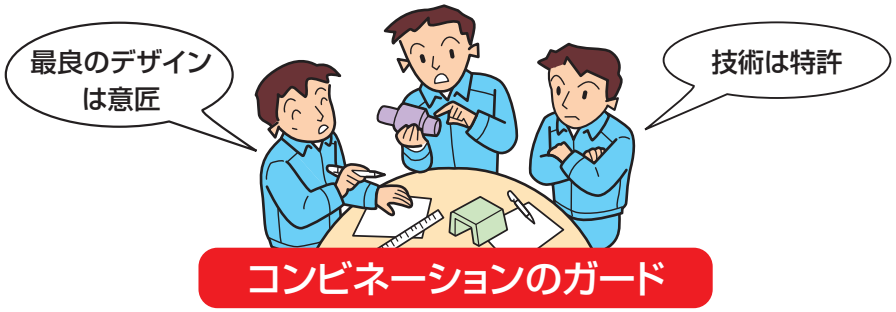
特徴部分を含む意匠に対し権利主張



夫々単独で権利主張

② 特許権と意匠権のコンビネーション

製品のデザインは意匠権だけで守ろうと短絡的に決めつけることは問題です。製品の形状や模様、色彩を作るにはそこに必ず技術が入っているはずです。その技術に新規で特徴あるものが含まれるか否か、すなわち特許権や実用新案権のとれる発明や考案が含まれていないかよく考えてみる必要があります。新製品の技術は特許、実用新案権で守り、合わせてデザインは意匠権で守るというコンビネーションのガードが重要です。



ネーミングの勝負どころ

新技術、新製品が完成すれば技術は特許権、実用新案権で守り、デザインは意匠権で守る、そして製品の看板としての名前を付けて、それを商標権で守ります。その名前が製品の品質、価値と相まって長く親しまれると、信頼のシンボルマークとなり、ブランドとして企業の看板にもなって行きます。

従って商品に対するネーミング、マークは決して安易に考えるものではなく、商品のコンセプトにマッチングしたもの、消費者に対して欲しいと思わせるようなネーミングを考える必要があります。商標も他社のものとは全く異なる差別化された独自のネーミングが重要です。

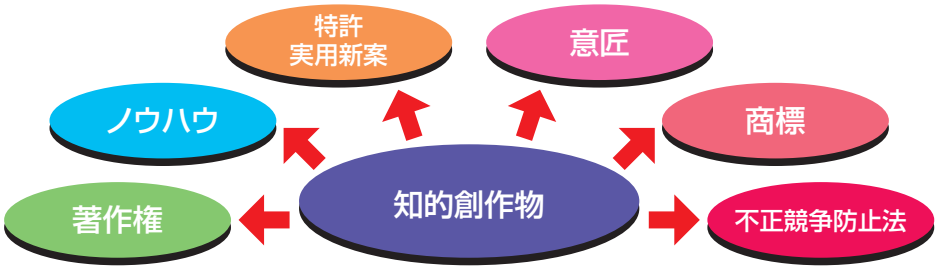
商品の PR もユニークな印象付けを

新聞、テレビはもとより HP、カタログ等での自社商品の宣伝は欠かせません。如何にお客さんにとって商品を印象づけられるように PR をするか、その PR の仕方によっても商品の売り上げは大きく影響されます。ここで PR として独自に創作された著作物は著作権として守られます。

映像、音楽、アニメやゲーム等、コンテンツ産業やソフトウェア産業での著作物は当然ですが、ものづくりの業界でも忘れてはならないのは著作権です。著作権は上記のＰＲでの著作物以外にも取り扱い説明書やマニュアル、設計書や図面にもおよびますので、模倣対策にも有効です。

トータル的な知財の保護を

新技術、新製品に対し、どの知的財産権でどのように保護するかを考える必要があります。そのためにはそれぞれの権利の特質を見極めなくてはなりません。戦略的には特許・実用新案、ノウハウも含め、意匠、商標すべてが一体となったトータル的な知財の保護を図ることが重要です。トータル的な権利による差別化がひいては企業のブランドを築きあげるベースとなります。



知的財産戦略の立案と実行

知的財産戦略を考える場合、商品企画の段階から量産化や販売に到るまでの各ステージで知的財産権をどう生み出し、どう権利化するか戦略を練る必要があります。

1 知的財産権創造のための戦略

1．商品企画のステージ

市場ニーズと開発テーマ

このステージは事業戦略にもとづいて商品開発のテーマを決定するステージです。

この段階では徹底した市場ニーズの探索がまず必要となるでしょう。市場のニーズに対し、ＳＷＯＴ分析等により自社の強み、弱みを分析します。その上で自社の事業戦略に合致した商品を自社技術でどのように作り上げ、かつ差別化したものにするかの見極めを行い、開発テーマを練ります。

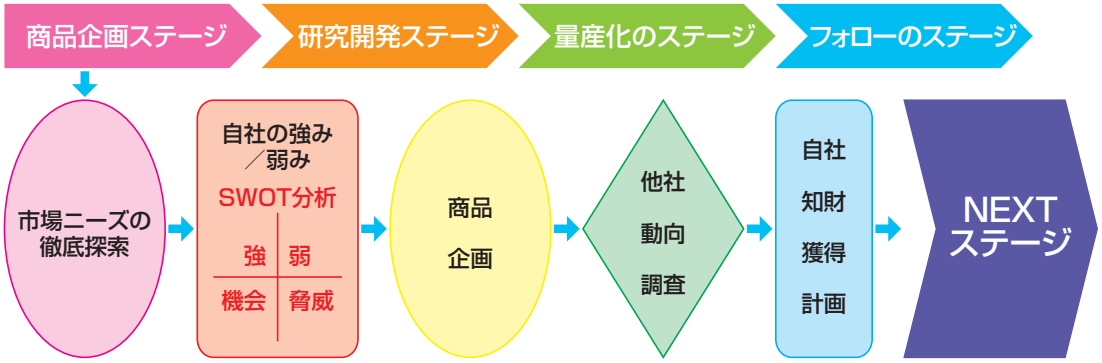
他社の知財チェック

この段階で知的財産戦略上必ずやらねばならないことは、ターゲットにしようとしているテーマについての他社の開発動向、技術動向を特許調査によって正確に把握することです。その上で自社の技術と照らし合わせ、獲得できる知的財産権をこのステージから検討することが重要です。

自社の知財獲得計画

従来にない新しいものであるならば広くて強い基本的な権利を獲得し市場を席巻する計画を立てます。従来の改良タイプのものであれば、他社の権利との差を明確に打ち出し、自社独自の優位性のある技術を権利化し、市場に喰い込み、拡大していく作戦に出る必要があります。更に、従来の技術と対等かそれ以下で、他社特許等の権利が優位なら企画を変更することを考えねばなりません。

すなわちこの段階から知的財産戦略の検討を始め、市場における企画商品の位置づけを経営戦略上明確なものとしておかねばなりません。



2．研究開発＆試作のステージ

開発品の具体化

企画に基づき研究開発が進んで行くと開発品の物としての特徴やそれを完成するための技術等が具体化してきます。

他社知財チェック

この段階では先の商品企画ステージで行った他社の特許調査を見直すと共に具体化された技術ないし試作品についてのより緻密な特許調査をする必要があります。この段階では試作品ないし技術の独自性の見極めと、他社の権利を侵害することになるか否かの見極めがきわめて重要になります。

自社知財の固め

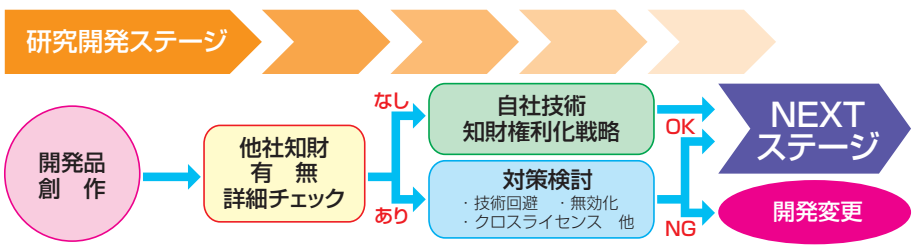
試作品ないしその技術が他社特許にまったく関係しないものであるなら、自社の権利化を急ぐと共に、他社の参入を防止するための周辺の技術を固め、その権利化も図ることが必要です。もちろん何でもかんでも特許出願するのではなく費用対効果も考え、最も効率の良い有効な策を練る必要があります。

他社知財対応

一方、試作品ないしその技術全体が他社特許を侵害する、あるいは一部他社特許を使用しないと開発品が完成できない場合は、この段階で戦略を練り直さねばなりません。選択肢としては、他社特許を侵害しない方向に開発を変更する、変更が無理な場合は他社特許を無効にできるか否かの検討をする、確実に無効にできる可能性が大きい場合は特許を保有しているその会社と無償実施の交渉をするか、特許庁に無効審判請求を行い無効にする、あるいは相手の会社と他の特許等を含めクロスライセンスをする等の戦略を練る、等が考えられます。他の手立てがない場合は開発を断念せざるを得ません。

開発方向性の確認

このステージでは開発の成果をいち早く権利化すると共に逆にリスクに対しは早く手が打てるように、節目節目で他社特許との関係をチェックし、開発の方向を間違った方向に進まないよう知的財産面からの検討が欠かせません。



３．量産化のステージ

量産化技術検討

研究開発、試作のステージで他社特許にも関係のない独自の試作品が完成されれば、市場に出すべく量産化技術の検討に入ります。この段階はこの段階で量産化技術に関して、また別の新たな技術が必ず出てくると言っても間違いないでしょう。

他社知財の確認

ここで策を練らねばならないのは、量産の段階に来ているわけですから、自社の技術について他社特許との関係を慎重に検討して判断することです。他社の知財については前のステージで対応がなされているはずです。しかし、万一他社関連の知財があった場合は前のステージと同様の対応をせねばなりません。

自社知財のトータル固め

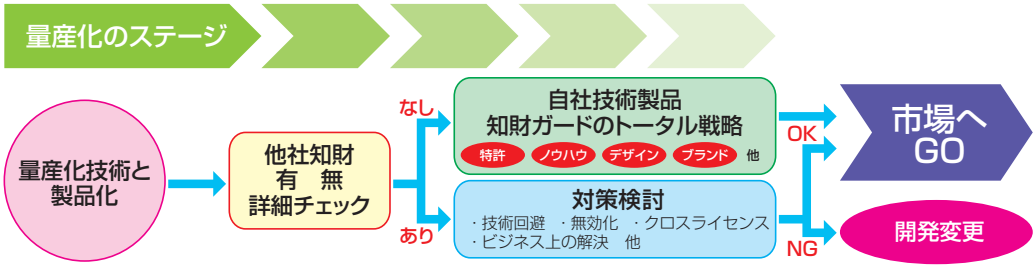
自社の権利の確立に当たって最も重要なことは、量産化技術であるが故に特許等、知的財産権としての権利化と同時に自社のノウハウは厳重な管理の下、絶対に開示しないという両面の作戦を練ることです。

またこのステージでは商品のデザインが決められますので、意匠の出願を検討せねばなりません。この場合でも他社意匠の調査が必要になります。他社意匠とは異なるユニークなものを考えねばなりませんし、製品が出てしまってから侵害が判るということは絶対避けねばなりません。

商品につけるネーミングやマークについても市場に出す前に検討しなければなりません。商品の名前はその商品が生きている限りずっと続きますので市場にマッチした判り易くて感じのいいユニークな商標を考える必要があります。

ビジネスのグローバル化を視点に

更にこれら知的財産権は商品の海外への市場展開を考え、外国での知的財産権の確保も検討する必要があります。特に海外での模倣を排除するためにはとにかく知的財産権で抑えておくことがなによりも重要です。このステージでは製品を市場に出す前に知的財産面のグローバルなガードを万全にしておかねばなりません。



４．フォローのステージ

成果技術の改良

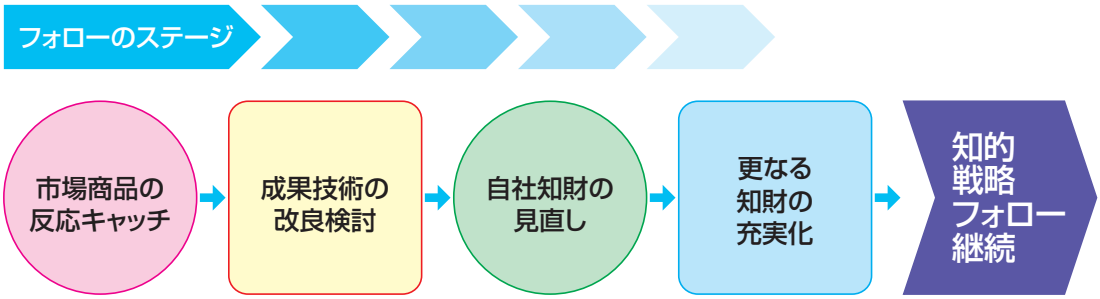
上記の各ステージで知的財産のガードを固め、製品販売を開始した後も知的財産戦略は続きます。その後の製品のフォローで改良せねばならないこともあるでしょうし、ユーザーの意見を聞きながら更なる改良をせねばならないことが多々発生するはずです。

自社知財の見直し

これまでの各ステージで出した特許等、知財の内容で十分であったのかどうか、都度権利内容の見直しをしていかねばなりません。特に特許の場合は出願してから１年半の間は公開されませんので、その間に改良技術を他社に先んじて詰めていく必要があります。意匠や商標も当初のデザインやネーミングより良いものがあれば、極力早い段階で変更し、新しい権利を確保する必要があります。

フォローの継続

以上のサイクルを常に繰り返すことにより、より充実した知的財産権の創造戦略が構築できることになります。



② 共同開発での戦略

新商品を自社のみの技術力で完成できることは理想的ですが、どうしても第三者の力を借りて共同でやらないと完成できない場合もあります。また積極的に第三者と共同でやる方がビジネス上のメリットがある場合もあります。共同開発の相手としては、同業者や異業種の相手、あるいは大学等の研究機関の場合もあるでしょう。そういう場合決して忘れてはならない注意点があります。

・互いに秘密保持の契約をしっかり結んでおく

開発を共同で行うわけですから、お互いの秘密情報も出しながら開発を進めていくことになるでしょう。その場合、互いに秘密保持契約（ＮＤＡ：Non-Disclosure Agreement）を結んでおかないと自社のノウハウが相手側から流出し取り返しの付かないことになります。

それは共同研究開発の案件はもちろんですが、単に自社の開発用の部品を第三者に作らせるような場合でも、その図面に機密事項が入っておれば秘密保持契約を結んでおく必要があります。

「NDA を結ぶ」という言葉はよく使われますので覚えておきましょう。

この言葉を使うだけでも相手も一目置き、自社の信頼性にも結び着きますので忘れないようにしましょう。

・共同研究等の契約を結んでおく

相手と共同研究（委託や受託研究も含む）をすることになれば共同研究（開発）契約を必ず結んでおく必要があります。その場合、共同研究の目的を明確にしておくことと互いの役割分担と費用、契約期間を明確にしておくことが重要です。

共同で開発していくとそこに必ず特許等の知的財産が生まれてきます。

両社で生みだした知的財産権の帰属を決めておく必要があります。それを決めておかないと全部相手にもって行かれたり、後々両者でのもめ事につながりかねません。

同時に共同開発した事業を展開する場合、製造と販売など互いのテリトリーも明確にしておかないと、せっかくの共同の成果を全部相手側で実施されてしまうことにもなりかねません。

中小企業の皆さんの場合は特に大企業と共同開発する際に要注意です。こういった契約書は自分だけで作成したり、あるいは相手側の大企業で作成した契約書だからといって鵜呑みにするのではなく、必ず弁理士、弁護士等の専門家に相談し、目を通してもらいましょう。当センターに来られれば最適なアドバイスを致します。

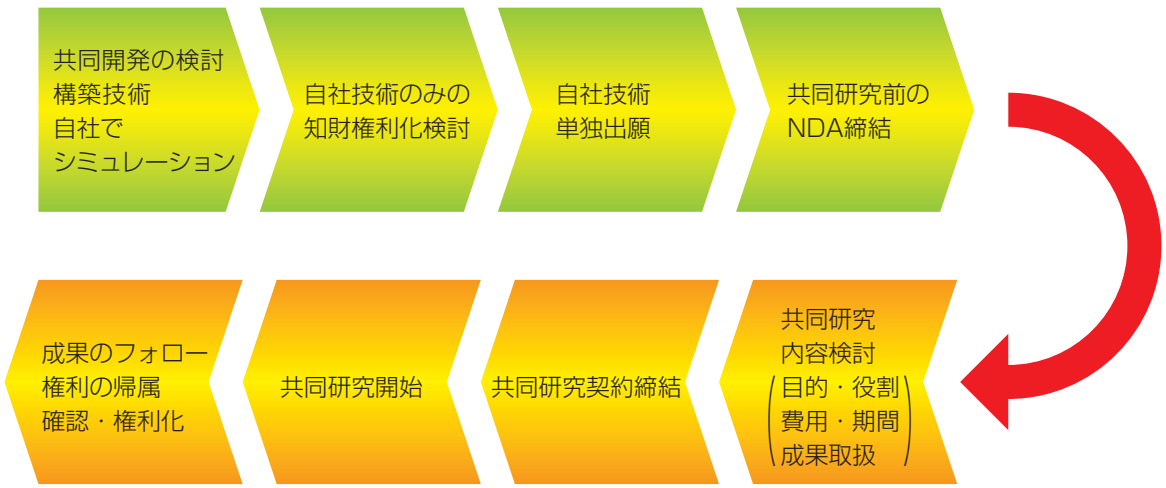
・共同開発でも自社の技術は自社で守る

共同開発は共同でやるものであり、共同で生まれた成果は基本的に両者のものです。よってそこから生まれた知的財産権は両者の権利となる場合が多いのですが、ここで注意が必要です。

両者の権利はあくまで両者共有ですので、たとえば他の会社に知的財産権をライセンスしたい場合は相手の会社の了解をとらないとライセンスはできません。一社で独占というわけには行きません。

重要なことは共同開発する前に自社技術でできる範囲のことは、単独で特許等を先に出願をしておき、自社のみの技術をしっかり守っておくことです。どうしても相手の力を借りなければならない場合のみ共同で開発し、その時生まれた特許等は共同出願するという頭を絶えず持っておかねばなりません。これは共同開発の場合の戦略上極めて重要な留意点です。

共同開発　知財戦略



③ 知的財産活用のための戦略

知的財産創造戦略に基づいて得られた知的財産権はそのままにしておくだけでは有効な活用ができません。自社のビジネス戦略に応じた的確な活用戦略を練らなければなりません。

自社知財マップ
作成→把握→活用

1．まずは自社の知的財産権を活用する体制の整備

自社の知的財産権を活用するためにはその権利と内容をしっかりと把握しておかねばなりません。中小企業の方々の中には、折角権利を獲得したのに、その後どういう内容の権利を取得したのか忘れてしまっているケースがあります。また現在事業をしている内容とその権利内容が乖離してしまっていることに気がつかず、権利で保護されていると勘違いしているケースもあります。

知的財産権の活用のためには社長はじめ社員一同が自社の知的財産権の内容を十分把握し、いつでも活用する体制を敷いておく必要があります。それにはまずデータとして自社のこれまで出願した特許等の状況をまとめた資料を時系列的に技術内容別に作っておくことです。

そして自社の知財マップを定期的に確認して自社権利活用の有無をチェックできるシステムを作っておくこと、またトップみずからが定期的に活用の号令をかけることが必要です。

営業活動　積極的な
知財有効活用

2．知財を武器にした営業戦略

ついで大切なことは得られた知的財産権を自社の営業活動の中で積極的に活用することです。商標権は商品の名前ですから自ずと商品のカタログやホームページでの宣伝に使われますが、特許や意匠権も商標権と同様に積極的に使う必要があります。

たとえば出願した特許がまだ権利として成立していない段階でも「特許出願中」という表示を商品そのものや宣伝に積極的に使うのがいいでしょう。また権利が成立しているものなら「特許登録済」や「特許番号」を表示します。

更に知的財産権のより積極的な活用方法として、自社製品のポイントを分かり易

く示す特許マップ等を営業活動に持参して製品の独自性と従来品に比べ優れている点を顧客に説明することも有効です。

　このように営業活動において積極的に知的財産権をアピールすることにより商品の技術的、デザイン的な信頼性が増し市場拡大につながります。

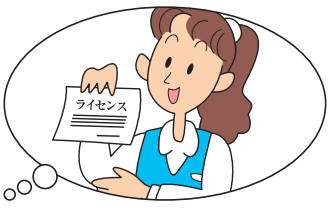
３．市場独占戦略

　知的財産権を取得する本来の目的は市場における侵害者を排除して営業活動を有利に展開し、企業利益に貢献することです。そのための一番有効な戦略はその商品についての市場独占を狙うことです。



　しかしその市場全体を独占するためには、有効な基本特許を有していることや、その市場に参入できないように改良特許や周辺特許の固めが必要です。また事業戦略的にも製品の市場需要に見合った製造設備の拡充、さらに、市場拡大のための販売網の構築等、企業自身の体力も必要です。

　従って市場動向に応じてその商品がフィットしているニッチな特定分野での独占を戦略として考えることも必要です。



４．ライセンスによる市場利益の拡大

　市場独占の戦略とは別に他社にライセンスして市場を拡大し、ライセンス料収入により収益をあげる戦略も考えられます。ライセンス戦略にはある一定の期間ライセンスを与える期限付きのライセンス戦略や、国内外を含めある特定地域についてライセンスを与える戦略、また事業内容の中で例えば製造、販売を分離して製造のみのライセンスを与えるというような戦略等、経営戦略により色々な戦略をとることができます。

５．ノウハウ戦略

特許等の知的財産権はその技術内容が開示されますが、ノウハウは製品を見て分析をしてもその製法や組成等、技術内容が判らない場合、それを自社のみで使うためにノウハウとして守る戦略です。ノウハウも色々な戦略をとることができます。

・完全なノウハウ維持戦略

この戦略は自社のノウハウの技術内容の困難度、市場の大きさに関係します。市場が大きく、他社がノウハウの技術に達するまでの困難性が大きい場合は、徹底的な自社だけのノウハウ戦略をとる必要があります。この場合は当然ながらノウハウが漏えいしないよう厳重な秘密管理が必要です。それと同時に他社からの特許出願に対抗するため、先使用権の確保も考えねばなりません。

・ノウハウのライセンス戦略

ビジネス上、自社のみでは市場への製品の供給が無理な場合は自己のノウハウを特定の企業にライセンスする戦略を考えることも重要です。この場合注意せねばならないことは供与するノウハウ自身を明確にしておくことと相手側にも厳重な秘密管理の義務を徹底させることです。

4 自社権利に対する侵害対応戦略

自社権利の活用方法は種々な戦略がとれますが、現に自社で事業展開している権利に対して他社が侵害している可能性があることが判った場合、どのような戦略をとるのがよいでしょうか。

1．他社侵害の見極め

まずは他社製品ないし技術が自社で保有している知的財産権を侵害しているか否か正確に見極めることが基本です。その判断に当たっては自社のみで行うのではなく、客観的かつ正確に評価できる専門の弁理士や弁護士に鑑定してもらうことが必要です。

当センターにお越しになれば最適なアドバイスを行います。

2．自社権利の強み弱みの検討

自社権利が侵害されていることが確認できれば次に自社権利に無効の要素があるか否かを確認せねばなりません。もし、侵害に係る訴訟において権利が無効にされるべきものと認められた場合は相手方に対して権利を行使することができなくなります。それどころか権利の濫用や営業妨害で逆に相手方から提訴され損害賠償をせねばならないこともありますので注意を要します。よって他社への攻撃の前に自らも先行技術調査を改めて行い、自社権利に無効理由がないことを確かめておく必要があります。

3．他社権利に対する自社の弱みの検討

自社権利に無効理由がないことを確認したとしても、自社製品、技術が逆に他社の権利を侵害していないかどうか、他社の知的財産権をよく調べておく必要があります。他社に攻撃をしたところ逆に相手の権利で攻撃を受け負けてしまい、損害を被ることもありますので要注意です。

4．他社への攻撃の目的を明確に

他社への攻撃をするに際しては、攻撃する目的を先に明確にしておく必要があります。相手の行っている今の事業に係る製品の製造、販売を完全に止めさせ損害賠償を求めるのか、あるいはライセンスを与える用意があるのか、あるいはまた自社が利用したい相手方の知的財産権とクロスするのが狙いか、はたまた自社の知財を武器にして相手と他の商品売買等、ビジネス上の解決を目標にするのか、その戦略

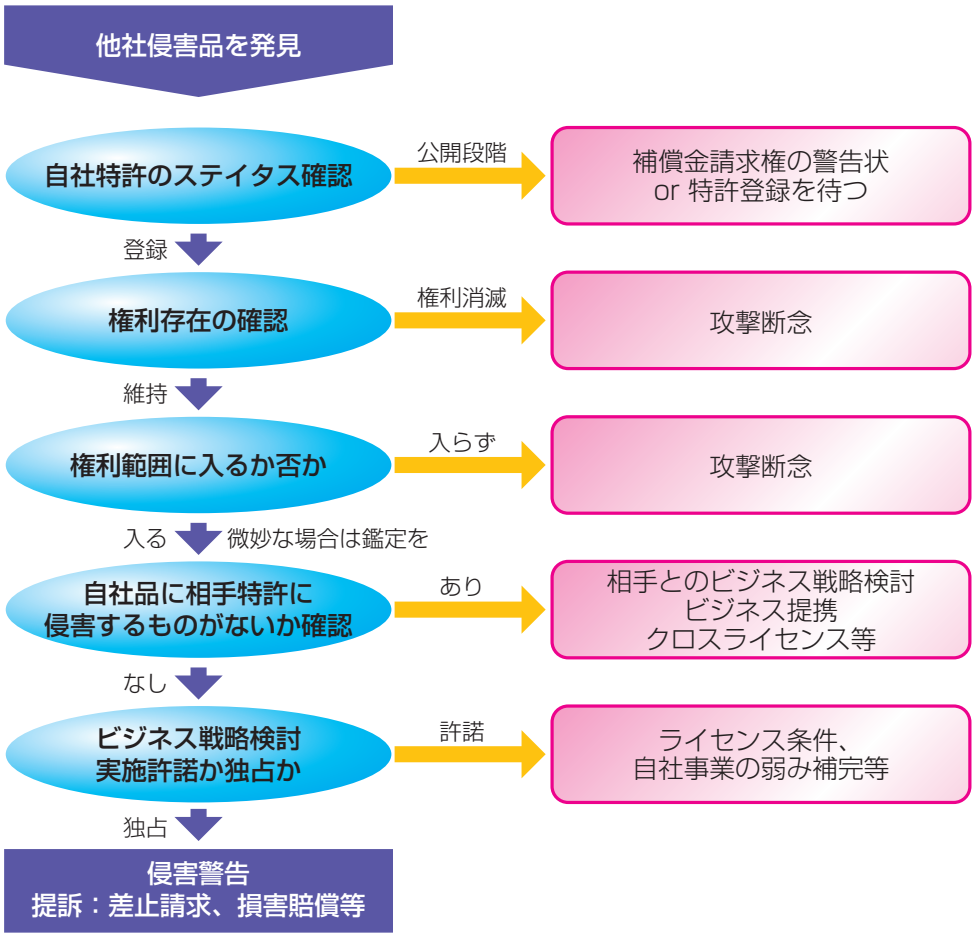
をしっかり練っておかねばなりません。特に中小企業の場合は自社のビジネスの拡大を狙って特許等、知的財産権を活用すべきです。

５．他社攻撃と解決の手段

攻撃の手段としては即座に裁判所に提訴する手段もありますが、相手方の出方も見る場合は相手の会社に警告状を送付します。警告状には侵害の理由と、製造販売の停止、あるいはライセンスの用意がある等、要求事項を記載し、期限を切って回答を求めます。その回答によって、当事者同士で交渉をし、解決を図ります。

どうしても当事者同士で解決できない場合は、裁判所への提訴による解決の他、調停や仲裁機関による解決、あるいは特許庁での判定に委ねる解決等の方法がありますが、当センターでの相談をはじめ弁理士や弁護士等の専門家と相談してどの解決方法を選ぶか決めることが大切です。いずれにせよ、無駄な争いは極力避け、ビジネス上、互いの利益にかなう解決を見出すことが重要です。

自社特許の他社侵害対応…戦略を練って慎重に



5 他社攻撃に対する対応戦略

では他社から攻撃に対する対応はどうすればいいのでしょうか。他社からの攻撃に対する対応は、自社権利に基づく攻撃の裏返しで対応の戦略は以下のとおりです。

1．他社特許のウォッチング

自社製品、自社技術の開発、改良の段階から特許等、他社権利を継続的にウォッチングしておく必要があります。他社権利のウォッチングは特許であれば権利になる前の公開段階から自社との関係を常にチェックしておくシステムをとっておくと、その対応がとり易くなります。いわゆる医療の世界と同じで早期発見は早期の解決につながります。

2．他社権利の存在確認

他社から警告状が来た場合でもあわてる必要はありません。まずは相手が主張する権利の現状を確認する必要があります。たとえば特許なら公開段階のものか、あるいは登録になっているものなのかの確認をする必要があります。登録になっているものでも、現時点で維持年金が支払われており権利が存在しているかどうかの確認をする必要があります。

3．他社権利侵害の確認

他社権利が有効に存在しているなら、自社技術ないし製品がその権利に侵害しているか否かの正確な見極めをする必要があります。この見極めは慎重にする必要があり、微妙な点もありますので最終的には弁理士、弁護士等の専門家の判断を仰ぐ必要があります。明かに相手の権利を侵害しない場合は問題はありませんが、侵害・非侵害が微妙で少しでも正当な非侵害の主張ができるなら、相手と話会いの場を設け、解決の努力をすべきです。なおその場合後述する相手の権利の無効を主張できる証拠がある場合は、それも合わせて交渉するのがいいでしょう。

4．自社先使用権の確認

自社の製品が他社の権利範囲内としても、実は自社製品の方が他社の出願日より

開発が先で、それに基づき事業を開始していた場合は自社に先使用による通常実施権が認められる可能性があります。この場合は自社に先使用権があるといえるための証拠が必要ですので専門家と証拠の妥当性について確認を得ておくと共に、相手方との交渉により相手方にその事実を認めさせる必要があります。その時の証拠には自社のノウハウ的な資料も入っている可能性もあり、資料の開示にあたっては十分注意する必要があります。

５．無効化戦略

他社権利を侵害している、あるいは侵害している可能性が高い場合は他社権利を無効にできないかどうかの検討に入ります。無効化が可能と考えられる場合には特許庁に無効審判を請求しますが、無効化の可能性の強弱によってはライセンスを受けることも考える必要があります。

６．他社権利回避策

自社製品ないし技術が他社権利を侵害しており、無効にすることも難しい場合は他社権利に侵害しない製品ないし技術の変更を検討する必要があります。

これまでの製品ないし技術を急に変更するのは相当な努力と時間が必要になります。しかし、侵害回避によって新たな改良が生まれますと、その知的財産権の方が他社権利よりすぐれていて有効な場合もありますから他社権利の情報は常にウォッチングしておき、早い段階での検討が必要です。

７．クロスライセンス戦略

他社権利の回避策も困難な場合は、自社保有の権利を相手方が侵害していないか、あるいは相手方が望む他の自社権利がないかどうかを検討し、あればその権利とのクロスライセンスも解決の方法のひとつです。

８．ビジネス上の解決戦略

他社からの攻撃にたいして、知的財産上の対抗できる手段が全くない場合でも、解決手段としてビジネス上の解決方法、たとえば補完しあえる互いの商品の販売取引などで解決できないか、あるいは互いの強みを生かした将来の共同研究開発で手

を結ぶことができないか等を検討することも重要です。起点は係争であってもそれをマイナスの結果に終わらせるのではなく、将来のビジネスのプラスになる結果を出す戦略を練ることが最も重要です。

他社からの特許侵害警告対応…あわてることはありません 色んな手あります



知的財産戦略のための体制づくり

これからのグローバルな競争の激しい時代の中で生き残るには、中小企業の場合特に知的財産戦略を経営戦略の中に取り入れる必要があります。そのためには社内に知的財産に関しての体制を小さくてもいいですから構築して行かねばなりません。

1 環境と体制づくり

1．まずは社内環境づくりから

一番大切なことは会社のトップが知的財産の重要性をしっかり認識し、社内全体にその意識を植え付けることです。知的財産の担当者を決め、その担当者に任すだけでは社内全体の環境を整えることはできません。

トップ自らが、経営戦略に知的財産戦略を取り入れ、事業戦略の企画の段階から研究開発、製造販売の一連の流れの中で自社の知的財産権の位置づけを念頭に置きます。そして現場の技術者、営業マンに知的財産はどうなっているのか、他社に負けていないか等の投げかけを常に行うことが重要です。知的財産の環境づくりはボトムアップではなくトップダウンで進めることが必要です。



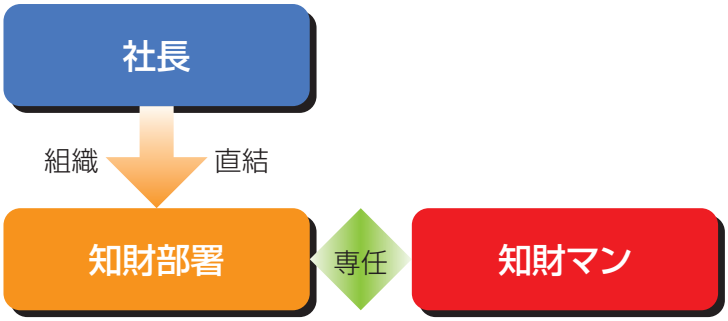
2．知的財産の組織づくりを

トップの指令を知的財産業務として円滑に動かすには、知的財産の組織を作る必要があります。中小企業の場合は会社全体の組織が重厚でない点、逆に動きがとり易い利点があります。知的財産の組織は社長直結にすることが望ましいでしょう。

中小企業だから知的財産の組織なんていらないだろうと言う考えは完全に間違っています。むしろ中小企業だからこそ知的財産を武器に競争に打ち勝つため、組織を社内で明確にして知的財産の意識を徹底させ、知財を常にビジネスにつなげる必要があるのです。

知的財産の組織としては部とか課という大きな組織をはじめから作る必要はなく、社長自らがマネージャーとなって始める意気込みが必要でしょう。

中小企業の場合、知的財産の組織の担当として技術部署、あるいは研究開発部署の人間を兼務にするところがあると思います。しかし、知的財産の仕事を主体的に動かして行くためには兼務より独立した担当をおいて積極的に活動させる方が効果的です。



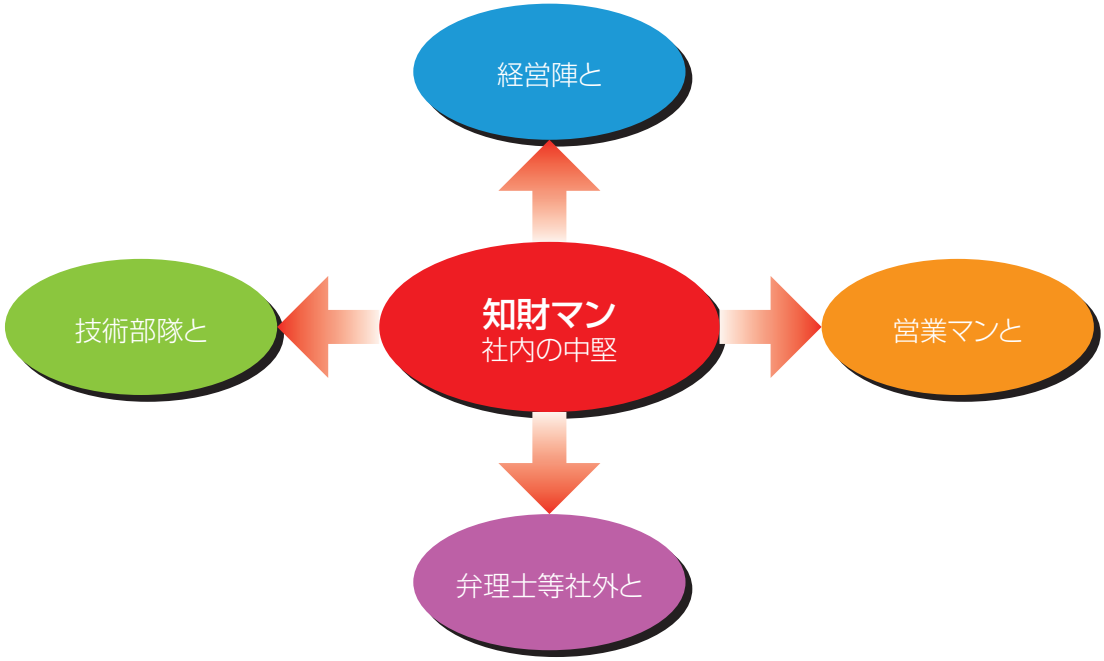
3．知的財産部署の人づくり

知的財産戦略を立案し、諸々の実務を動かすための要は知的財産部署の人材、すなわち知財マンです。知的財産戦略は、事業戦略、研究開発戦略と密接に連携して行かねばならないため、事業部の企画、製造、営業部門や研究開発部門の関係者と横断的に話が出来る人材でなければなりません。従って新人を投入するのではなく、社内全体を見渡せる経験をもっている中堅クラスの人材が望まれます。

また発明等の発掘から権利維持まで社内はもとより、同業や弁理士等、社外とのコンタクトも多いところから、コミュニケーションスキルの高い人材が望まれます。もちろん知的財産についての専門性も要求されますので、セミナーをはじめとする

系統的な教育や指導を受け、知的財産のエキスパートになる必要があります。

　また、社内の知的財産関係の仕事をすべて知財マンに任せてしまうのではなく、経営者をはじめ事業部門や研究開発部門の関係者もそれぞれの立場に応じた知的財産に関する知見を身につけておく必要があります。



② 攻めと守りの実行体制

1．知的財産の発掘体制

各検討ステージでの緊密な連携プレイ

新技術、新製品等の企画から研究開発そして試作、量産化までのすべてのステージで発明、デザイン等知的財産の発掘体制を整えておくことは非常に重要で不可欠です。

自社で作り上げた知的財産を漏れなくピックアップし、権利化すべくフォローする体制をしっかり作らなければ元も子もありません。現場の技術者や研究者は自分の成した成果が実は立派な知的財産であることを見逃している場合が往々にしてあります。知的財産の芽を見つけ育てるのは社内の知的財産の担当者の重要な仕事のひとつです。知的財産の担当者が企画、研究開発、試作、量産化の各ステージで各関係部署と密接に連携をとりながらフォローします。

共同研究での権利化のタイミング

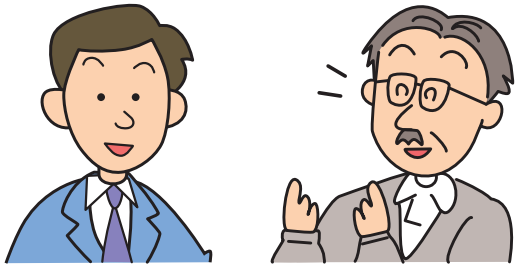
特に共同研究のような場合は知的財産の発掘のタイミングが重要です。自社か相手側のどちらのアイディアか、どちらが先に発案したのか、権利の帰属をどうするか等を見極めて権利の取得を敏速に行わないと折角作り上げた知的財産が忘れられたり、最悪の場合は相手側に行ってしまいます。

定期的な知財発掘のミーティングを

社内で知財の発掘を習慣づけるため、例えば月に一回、知的財産部門と技術部署等との間で知財発掘のミーティングを定期的に行うのが効果的です。技術部署が今検討していることをベースに、どのような成果が出来たか、それは知的財産に値するものかどうか、どういう知的財産権をとらねばならないか、あるいはノウハウとして管理維持すべきか等の検討を行います。

知財発掘結果を経営層へ

そして、月々の結果を定期的に経営層に報告し、市場における自社の開発動向と自社の知的財産の権利化について正確に報告し、会社としての今後のあり方を決める指針にしなければなりません。



２．知的財産の出願体制、弁理士との対応体制

社内の知財エキスパートと弁理士体制

発掘した知的財産をどの知的財産権で保護するか、また如何に強く広い権利を確保するかが極めて重要です。知的財産部門のエキスパートが知財の創作部署と密接にコンタクトしながら、先行技術との対比を行い的確な権利を取得する体制を敷かねばなりません。自社で知的財産部門の組織と人がいる場合でも、いつでも協力して仕事ができるパートナーとしての弁理士が必要です。

弁理士の選び方

弁理士を選ぶ場合、どういうふうに選べばよいのか困ることがあると思います。弁理士を選ぶ主なポイントとして次の事項が挙げられます。

・基本的にまず自社の技術に近い専門性を有している弁理士であること。
・これからは海外のビジネスの広がりも考え、海外に精通している弁理士であること。
・付き合いが長期間に及ぶことから、出来るなら自社のロケーションの近くに事務所のある弁理士を選ぶこと。
・複数の候補弁理士を選び、これらの弁理士がこれまで扱った特許明細書等を２～３件読んでみて内容について比較してみること。
・要は自社の権利についてビジネス上の最適なアドバイスをし、相談に乗ってくれるか否かが重要で、依頼する前に一度面談してみること。
・明細書の作成に要する時間や費用等についても確認しておくこと。

なお、日本弁理士会 関東会では弁理士紹介制度を実施しています。弁理士を探している場合、弁理士紹介制度をご活用ください。また、当センターでも弁理士マッチング支援システムという制度を設け、弁理士とのお引き合わせを行っています。

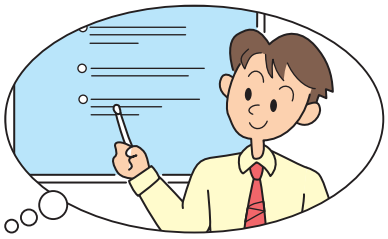


３．他社知財対応体制

各検討ステージでのウォッチング

他社特許等知的財産の動向は企画、研究開発開始の段階からウォッチングしておく必要があります。ウォッチングのポイントは次のとおりです。

・自社の開発テーマは先を走っているか、後追いになっていないか。
・自社の開発技術内容は他社と比べ独自性があるか、変更する必要はないか。
・自社の権利化に漏れはないか。
・自社の権利を他社が侵害していないか。
・逆に他社の権利を侵害していないか。



定期的な他社知財検討のミーティングを

他社の知財のウォッチングとその内容の検討は、知的財産部門が中心となって関係技術部門と行わねばなりません。このウォッチングは少なくとも競合メーカの動向を見る大切な情報ですから、その内容について、たとえば月に一回というかたちで定期的にミーティングを行い、継続的にフォローしていく必要があります。

そして問題となる他社知財があった場合は速やかに経営層に知らせて、経営戦略立案の一助にせねばなりません。

４．戦略策定体制

各部門との連携

知的財産戦略の策定は、事業戦略および研究開発戦略と互いに密接に連携をとりながら策定しなければ実効ある戦略とはなりません。従って知的財産部門の担当は事業戦略のベースを作る事業の企画部門と、企画に基づき研究開発の戦略を練る研究開発部門と連携し、事業戦略、研究開発戦略と知的財産戦略とが一体となった三位一体の戦略を作る必要があります。

知財部門の役割

その中で知的財産部門の役割は、事業計画における自社の強み弱みの分析、たと

えばＳＷＯＴ分析に連動して、知的財産に関する自社および他社のパテントマップを作成し、強み弱みを整理することが必要です。それを分析した上でどの方向に事業を進めるべきか、またその場合の研究開発の方向はどの方向がベストであるかを知的財産部門として提言せねばなりません。

経営と連携した戦略体制を

　各部門の戦略策定メンバーは絶えず連携しながら動き、市場動向を見ながら策定した戦略のフォローを定期的に行う必要があります。そしてその結果を経営層にフィードバックし、会社としての今後の経営戦略のあり方を決める指針にしなければなりません。

3 知的財産管理体制

特許等、知的財産の出願から権利化、それ以降の権利維持の管理体制は自社の知的財産権を無駄なく的確に守るために必要不可欠です。特に特許について重要な管理体制についてまとめてみました。

1．出願から 1 年間までの管理

自社の出願についてどの分野のどういう技術を出願したか系統的に管理しておくことが必要です。そして公開になるまでに改良技術の有無のチェックをします。改良技術が複数ある場合は、国内優先権を利用して 1 件にとりまとめて出願することができるかどうかを検討せねばなりません。

また海外市場をにらんで 1 年間の優先権主張期間を利用して外国出願するかどうか検討する必要があります。外国出願するには書類作成のため少なくとも３～４ヶ月の準備期間が必要ですので、日本特許出願日から７～８ヶ月位までには外国出願可否の検討をせねばなりません。

2．公開になるまでの管理

特許出願の内容は、出願から 1 年 6 ヶ月以降に公開になります。公開になると自分の発明であっても公知になってしまいます。従って公開になる前に改良技術がないかどうかを検討し、漏れのない権利化を図らねばなりません。

また出願はしたが、このまま公開されても問題ないのかを確認する必要があります。出願した書類の中に重要なノウハウを書いてしまっている場合は、公開される前に、早急に特許出願を取り下げ、ノウハウ部分を削除したあと再出願する等の手を打たねばなりません。



３．審査請求まで管理

出願から３年の間に審査請求をするか否か、する場合はいつ手続するかを決めなければなりません。出願後に事業が進み、他社の参入を早く阻止しなければならない場合や、事業の展開上他社へのライセンスを急ぐ場合等は権利化を急がねばなりません。権利化を急ぐ場合は、早期審査制度を利用することもできます。

また一方、事業の市場の立ち上がりが見えず、状況をみた上でないと判断できない場合は出願後ぎりぎり３年で審査請求するか否か判断する場合もあります。

審査請求の期限を１日でも過ぎてしまうと出願が取下げられたことになり折角の権利が得られなくなります。審査請求の期限管理は極めて重要です。

４．審査請求から権利化までの管理

特許出願が審査されると特許庁との間で拒絶理由通知に対する意見書や補正書の提出のような中間応答をせねばなりません。その場合、必ず書類提出の法定期限がありますので見過ごさないよう管理を徹底する必要があります。

自社発明の拒絶理由に対する特許庁への対応としては、発明の技術内容をよく理解してもらえるよう、審査官に面接を申し入れ、従来技術との相違をサンプル等を持参し丁寧に説明するのが効果的です。

また、権利が成立すれば登録料を支払う必要がありそれも法定期限がありますので権利を確保するなら支払い期限を厳重に管理せねばなりません。

５．権利化後の管理

権利が成立すれば、特許の場合、出願から 20 年間の特許権が得られます。

権利を維持する場合は特許の維持年金を特許庁に納付する必要があり、納付期日を過ぎると権利が消滅しますのでその管理も厳重にする必要があります。

大切な権利が特許料の納付を忘れたために消滅してしまい、大きな被害を被った例は結構ありますので注意が必要です。

4 経営者の知財姿勢

グローバルな激しい競争に勝ち抜くためには他社にはない独自の技術や手法に基づくビジネス展開をして行くと共に絶えず進化して行かねばなりません。そのためには事業戦略、開発戦略と知財戦略を連携させた三位一体の経営戦略が不可欠です。中小企業の場合は組織と人の点において大企業のようには行かないところもありますが、経営者の意思決定が全社的に早く行きわたるため知的財産経営を有効に実行できるメリットがあります。従って経営者の知的戦略に取り組む姿勢がきわめて重要になります。



1．トップ自らが研鑽を

経営者は経営については精通していると自負されているかも知りませんが、その経営に知的財産戦略をどのように取り入れて企業を伸ばしていくかについて的確に理解しておかねばなりません。従って、まず自らが知的財産の重要性とその活用の意義を知っておく必要があります。

2．経営会議の中に知財問題を

年度毎ないし期毎に経営戦略の中に知的財産戦略を取り入れ実施を決定した場合、そのフォローを経営会議の中でして行かねばなりません。経営者としては経営会議の中で少なくとも次の事項については都度確認し、戦略の軌道修正も含め経営としてどうするか検討する必要があります。

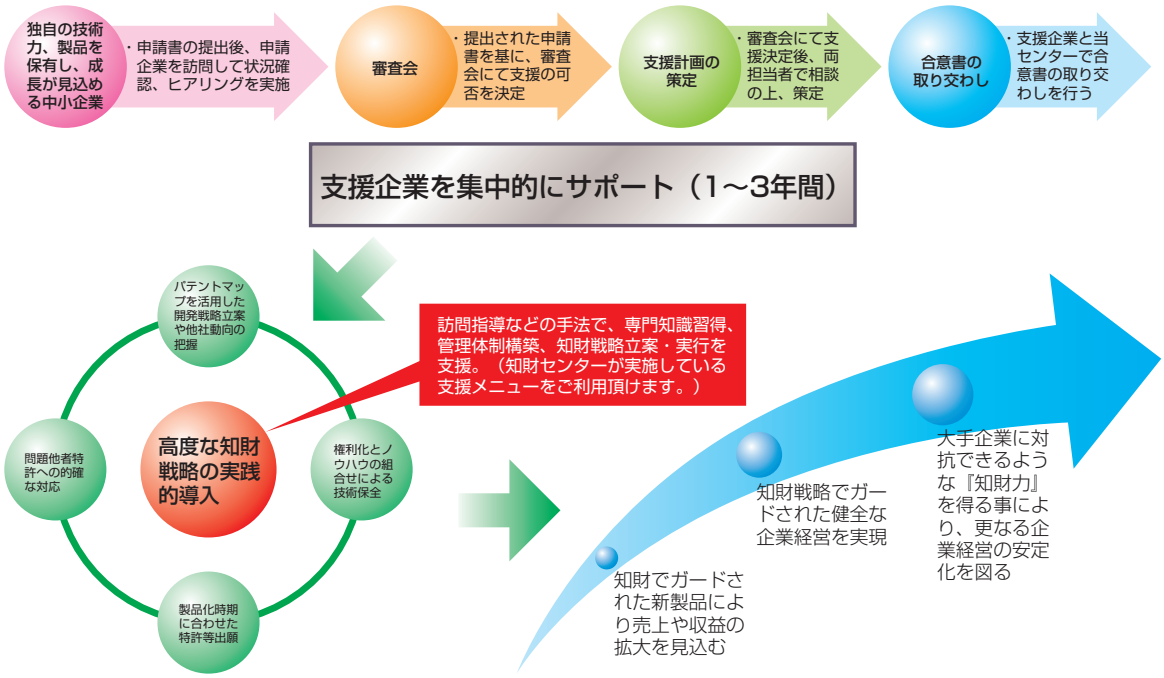
- 事業計画に基づく研究開発の進行状況、それに伴う知的財産の創造と権利化の状況はどうか
- 市場の動向において他社の知財と比較し、自社の位置づけはどういう状況か
- 知財権利の活用の状況はどうか、他社との係争関係の有無はどうか

3．社内全体への知財意識の徹底

社内全員への知財意識の徹底は、知財部門のエキスパートがやるよりも経営者自らやる方が効果的です。意識徹底の手段としては現場に行った折々に特許出願しているかとか、営業マンに特許を営業に活用しているかと質問するだけでも効果があります。定期的な社員に対する話の中で、あるいは定例会議の中でとか、ことあるごとに簡単でいいですから知的財産の話を出すことが重要です。もちろん言うばかりではダメで社内における発明の補償制度や実施実績に伴う褒賞制度を充実させるといった取組も必要です。

知的財産戦略導入支援

東京都知的財産総合センターでは、知的財産戦略の導入による経営基盤の強化を図る企業を対象に、アドバイザーが最大３年間の継続的な相談・助言等を行い、専門人材の育成や知財管理体制の整備など、実践的支援を行う「知的財産戦略導入支援事業（ニッチトップ育成支援）」を実施しています。



具体的な支援計画（例）

１年目	２年目	３年目
【戦略立案】－－－－－－－－－－－→ ・開発テーマ選定・先行技術調査 ・分析の実施 ・出願計画策定	【戦略実行】－－－－－－－－－－－→ ・国内出願・ノウハウ保護対策 ・関連特許対策・他社技術監視システム構築	【高度な戦略の実行を継続】 ・国内出願・権利化、維持要否判断、権利解釈 ・改良技術の出願、外国出願など ・侵害、被侵害対応、他社侵害監視の実施など ・ブランド及びデザイン戦略、ソフトウエア保護
【管理体制構築・整備】－－－－－→ ・知財マニュアル作成（社内帳票作成） ・研究開発～出願までの社内フロー作成・明確化	【管理体制構築・整備】－－－－－→ ・知財管理規程、発明取扱規程（職務発明含む）、営業秘密管理規程等の制定	
【社内啓発】－－－－－－－－－－－→ ・経営者を含めた全社的な知財マインドの高揚 ・技術者教育（発明の捉え方、特許調査分析方法など）	【社内啓発】－－－－－－－－－－－→ ・一般従業員教育（秘密漏洩禁止、違法コピー禁止など）	【社内管理規則整備】 ・社外発表事前チェック手続き、契約締結事前チェック手続き制定
【専門人材育成】－－－－－－－－－→ ・知財セミナー受講、知財管理技能検定３級受験	【専門人材育成】－－－－－－－－－→ ・知財管理技能検定２級受験	【専門人材育成】－－－－－－－－－→

知的財産関連機関リスト

名　称	TEL ／ HP アドレス	事業内容
特許庁	03-3581-1101 https://www.jpo.go.jp	特許等産業財産権の出願窓口。特許庁のホームページから特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)の利用が可能
独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT)	03-3501-5765 https://www.inpit.go.jp	特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)の提供、産業財産権の相談事業等を実施
経済産業省（知的財産政策室）	03-3501-1511 内線 2631 https://www.meti.go.jp/	経済産業省の中で知的財産政策、営業秘密対策を担当
一般社団法人発明推進協会	03-3502-5422 http://www.jiii.or.jp	知的財産権に関する相談、セミナー、調査研究等を実施
公益社団法人発明協会	03-3502-5421 https://www.koueki.jiii.or.jp	全国発明表彰、地方発明表彰等の発明奨励事業等を実施
日本弁理士会	03-3581-1211 https://www.jpaa.or.jp	知的財産制度の普及と啓発のために、全国各地でセミナー及び無料相談会を開催するとともに、出願援助等の支援サービスを提供、弁理士の紹介も実施
日本弁護士連合会	03-3580-9841 https://www.nichibenren.or.jp	全国の法律相談窓口や弁護士の紹介等を実施
日本知的財産仲裁センター	03-3500-3793 https://www.ip-adr.gr.jp	日本弁護士連合会と日本弁理士会が共同で設立した知的財産の紛争処理等を行う ADR（裁判外の紛争解決手段）機関。知的財産に関する紛争の解決のための相談、調停、仲裁等を実施
公益財団法人日本関税協会知的財産情報センター（CIPIC)	03-6826-1660 https://www.kanzei.or.jp/cipic	税関における知的財産侵害品の取締りに関する助言、相談、普及啓発を実施
独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO)	03-3582-5511 https://www.jetro.go.jp	企業の海外展開支援として貿易投資相談、国内外出展支援、海外における知的財産権の保護支援、海外ビジネス情報等を提供
文化庁	03-5253-4111 https://www.bunka.go.jp	著作権者不明等の場合の裁定や著作権登録の申請窓口。著作権に関する普及・啓発、教材、資料等の提供を実施
一般社団法人日本商品化権協会	03-5385-7324 https://www.jamra.org	キャラクターパワーを最大にした団体と個人を表彰する「日本商品化権大賞」、および偽キャラクターグッズなどの販売に対する排除と啓発を実施
一般財団法人ソフトウェア情報センター（SOFTIC)	03-3437-3071 https://www.softic.or.jp	文化庁から「指定登録機関」の認定を受け、プログラムの著作物の登録を実施
一般社団法人コンピュータソフトウェア著作権協会（ACCS)	03-5976-5175 https://www2.accsjp.or.jp	デジタル著作物の権利保護や著作権に関する啓発・普及、法の整備と権利行使、技術的保護手段の普及活動を行い、文化の発展に寄与することを目的に活動
公益社団法人著作権情報センター（CRIC)	03-5309-2421 https://www.cric.or.jp	著作権等のセミナーや著作権制度全般や著作物の利用に関する相談等を実施
一般社団法人日本音楽著作権協会（JASRAC)	03-3481-2121 https://www.jasrac.or.jp	音楽の著作物の著作権に関する管理事業等を実施
地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター	03-5530-2111 https://www.iri-tokyo.jp	都内中小企業に対する技術相談や製品の性能評価や材料の分析などの依頼試験、機器利用、企業や大学と共同研究等を実施
公益財団法人東京都中小企業振興公社	03-3251-7881 https://www.tokyo-kosha.or.jp	都内中小企業に対する経営相談、創業支援、新製品開発等に対する助成金、国内外の販路開拓支援、知的財産活用支援、取引情報の提供等を実施

東京都知的財産総合センターの事業内容

主な事業のご案内（2025年4月時点）

知的財産相談

●専門知識と経験を有するアドバイザーが国内外の特許・実用新案・意匠・商標・著作権・ノウハウ・技術契約・知財調査等に関する相談に無料で応じます。平日午後は、弁理士・弁護士が常駐しており必要に応じて同席してアドバイスを行います。

●海外知財専門相談窓口を設け、海外知財に精通した弁理士・弁護士や中国、韓国、タイ、アメリカの提携特許法律事務所などと連携し、現地事情を踏まえた知財相談にも無料で応じます。

知財セミナー・シンポジウム

●**シンポジウム・セミナーの開催**
中小企業の経営者、実務担当者など向けにセミナーとシンポジウムを開催します。

●**マニュアルの提供**
特許／商標／意匠／著作権／ノウハウ管理／知財戦略／技術契約／技術流出防止／海外知的財産等の各種マニュアルを発行しています。

外国知財支援等助成

●**外国への（特許・実用新案・意匠・商標）出願費用助成**
優れた技術を有し、かつ、それらを海外において広く活用しようとする中小企業に対し、外国への（特許・実用新案・意匠・商標）出願等に要する費用の一部を助成します。

●**外国著作権登録費用助成**
優れた商品やサービスにおける著作物を有する中小企業者等の外国著作権登録を支援します。

●**外国侵害調査費用助成**
外国における自社製品・技術の模倣又は権利侵害等について、中小企業者等が行う対策を支援します。

●**特許調査費用助成**
優れた技術・製品を保有する中小企業者等が民間調査会社に依頼する他社特許調査等を支援します。

●**海外商標対策支援助成**
海外進出予定国における類似商標等が障害になっている中小企業者等に対し、この商標の取消や無効化を支援します。

●**グローバルニッチトップ助成**
世界規模での事業展開が期待できる技術や製品を有する中小企業者等の知的財産権の取得等を支援します。

知的財産戦略導入支援

●**ニッチトップ育成支援**
知的財産戦略の導入による経営基盤強化を図る企業を対象に、アドバイザーが最大３年間にわたり継続的相談・助言等を行い、知財戦略の構築や知財管理体制の整備など、実践的支援を行います。

●**ＡＩ×データ知財取得支援**
ＡＩ技術に精通した弁理士及びアドバイザーが、ＡＩやデータ（ビッグデータ等）を駆使したＤＸ実現のためのＩｏＴ関連特許などの取得を支援します。

●**知的財産交流・研究会**
中小企業の経営者や知財担当者が集まり、知的財産に関する情報交換・討議等を通じ、交流・研究を行う会です。アドバイザーが活動を支援します。

●**知的財産人材育成スクール（有料）**
知財戦略の策定及び実行に必要な知的財産の体系的な知識の習得に関する支援を実施します。

知的財産活用製品化支援

●製品化コーディネーターが新製品開発等の課題を抱える中小企業と技術シーズを保有する大企業、大学、試験研究機関とのマッチングを行い、その後の製品化まで支援します。また、マッチング後の開発段階における技術支援と共に開発経費の一部を助成します。

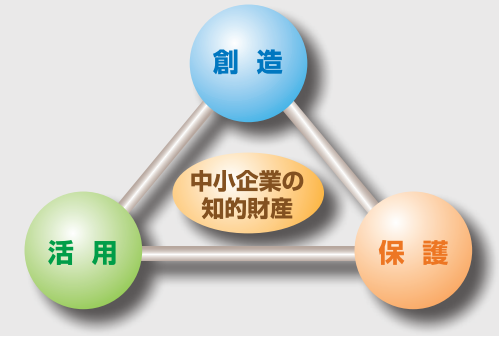
スタートアップ知的財産支援

●高い技術力を持ちながら、知的財産の活用に課題を抱えるスタートアップに対して、ビジネス戦略・知財戦略の策定から技術実験・検証、知的財産権取得までを３年間にわたり支援します。

重要な技術に関する知的財産保護事業

●専門知識と経験を有するアドバイザーが、重要な技術の流出防止を図るための知的財産保護に関するご相談や、特許出願以外の権利保護方法等に関するご相談に無料で応じます。

※詳しくは東京都知的財産総合センターのホームページをご覧下さい。
https://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai



相談の流れ

まずはご予約を！
↓
当センターにて相談
↓
アドバイザーがサポート
↕
弁理士・弁護士

相談のポイント

相談は無料です。
相談内容の秘密は厳守します。
事前に必ずご予約ください。
相談時間は１回、１時間です。

ご相談の際は、相談案件の内容がわかるような資料等をできるだけご持参下さい。

アドバイザーが中小企業の皆さまの抱える問題点を整理し、実践的なアドバイスをします。

必要があれば、弁理士、弁護士が相談に加わり、専門的なアドバイスをします。その場合もアドバイザーが同席し、相談が円滑に進められるようフォローします。

お問合せ先

東京都知的財産総合センター

https://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai

〒110-0016
東京都台東区台東 1-3-5　反町商事ビル1F
TEL：03-3832-3656
Email：chizai@tokyo-kosha.or.jp

交通アクセス

- JR「秋葉原駅」昭和通り口徒歩10分
- 東京メトロ日比谷線「秋葉原駅」昭和通り口　徒歩10分
- つくばエクスプレス(TX)「秋葉原駅」A3出口　徒歩10分



城東支援室

〒125-0041
東京都葛飾区東金町1-23-2 澁澤金町ビル2F
TEL：03-5648-6609

交通アクセス

- JR常磐線「金町駅」徒歩1分
- 京成金町線「京成金町駅」徒歩3分



城南支援室

城南地域中小企業振興センター内

〒144-0035
東京都大田区南蒲田1-20-20
TEL：03-3737-1435

交通アクセス

- 京浜急行「京急蒲田駅」徒歩5分
- JR・東急線「蒲田駅」徒歩13分



多摩支援室

産業サポートスクエア・TAMA内

〒196-0033
東京都昭島市東町 3-6-1
(中小企業振興公社多摩支社2階)
TEL：042-500-1322

交通アクセス

- JR 青梅線「西立川駅」徒歩7分



中小企業経営者のための知的財産戦略マニュアル（第10版）2025年8月発行
編集・発行　東京都知的財産総合センター　〒110−0016　東京都台東区台東1−3−5 反町商事ビル1F
Tel.03−3832−3656

©東京都知的財産総合センター 2025 Printed in Japan

本マニュアルの内容は著作権法により保護されていますので、全部又は一部の無断複写、複製及び転載を禁じます。
※東京都知的財産総合センターは、東京都が設立し(公財)東京都中小企業振興公社が運営している機関です。

知的財産マニュアルシリーズ

知的財産戦略



公益財団法人 東京都中小企業振興公社

眠っているあなたの宝物、「カタチ」にしませんか？

東京都知的財産総合センター

〒110-0016　東京都台東区台東1-3-5 反町商事ビル1F
Tel.03-3832-3656
URL:https://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/　E-mail:chizai@tokyo-kosha.or.jp

GREEN PRINTING JPPI
P-B10214
この印刷製品は、環境に配慮した資材と工場で製造されています。

FSC
www.fsc.org
ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C006744