

H23.7 / 22 ~ H23.10 / 6

ネット座談会

企業経営に資する特許情報とその活用



特許庁
特許技監

櫻井 孝



キヤノン株式会社 執行役員・
知的財産法務本部長
兼 キヤノン技術情報サービス
株式会社 代表取締役社長

長澤 健一



大阪工業大学大学院
知的財産研究科 教授

山崎 攻



ユニ・チャーム株式会社
執行役員 知財法務本部長

岩田 淳



パナソニックソリューション
テクノロジー株式会社
代表取締役社長

福地 孝志



三井化学株式会社
知的財産部 事業サポート
ユニットリーダー

菅原 好子



一般財団法人日本特許情報機構専務理事
特許情報研究所所長

守屋 敏道

はじめに
～今回のテーマ説明と論点提起～

進行:守屋 7月22日(金) 投稿スタート

このたびは、本年3月11日に発生した東日本大震災による様々な影響もあって不安定な社会情勢の中で、皆様ご多忙中にもかかわらず、ネット座談会にご参加をいただきまして誠にありがとうございます。私は、本座談会の進行役を務めさせていただきます(財)日本特許情

報機構(以下、「Japio」)特許情報研究所所長の守屋です。どうぞよろしくお願いいたします。

Japio Year Bookのネット座談会は、行政、企業、大学等の研究機関から知的財産権に関わっている有識者の方々にご参加いただいて、e-mailを介して行うバーチャルな座談会です。Japioでは、特許情報の利用をより積極的かつ効果的に促進するため、広範な研究開発を進める体制を構築したく、2007年(平成19年)4月に特許情報研究所を設立しました。そして、特許情報研究所設立記念版であるJapio Year Book 2007における企画

の一つとしてネット座談会を開催して、Japio 特許情報研究所に対する期待や励ましのお言葉を頂戴したのが、本座談会の最初でございました。それ以来、本企画も今回で5回目を数えます。過去の第2回（2008年）と第3回（2009年）の座談会では、Japio が鋭意研究を進めているシーズである言語処理技術（機械翻訳や産業日本語）をテーマに取り上げました。他方、昨年の第4回では、今後の我が国の成長・国際競争力の強化を考える際に外すことができないキーワードである「イノベーション」を中心に据えて、「イノベーションの創出・促進に資する技術情報インフラのあり方について」をテーマとして参加者から、技術情報に対する様々な課題やニーズについてご意見を頂戴いたしました。

そして、今回のネット座談会では、タイトルを「企業経営に資する特許情報とその活用」とさせて頂きました。今や経済がグローバル化し、熾烈な国際競争と中国を始めとする新興国市場への対応等、各企業における知的財産戦略もグローバル化しているとともに、事業戦略と研究開発戦略が知的財産戦略と有機的に一体（「三位一体」）となった経営を推進していくことが益々必要となっていると思います。

大変大きなテーマではありますが、技術経営力を強化し、企業経営に資するための特許情報に関して、必要な情報・ツールとその活用、さらにそれらを支える人材とその育成などについて、現在の課題や将来のあるべき方向性などをご議論いただきたく、今回のネット座談会のテーマを上記の通り設定させていただいた次第です。

大変漠然としたテーマでもありますので、本座談会の論点の例といたしまして、私の方から以下を挙げさせていただきます。

- ア. 世界の出願動向など特許を巡る国際的な状況
- イ. 国による情報基盤の整備に関する方針や企業経営に資するための知的財産権情報の提供



プロフィール

守屋 敏道 一般財団法人日本特許情報機構専務理事 特許情報研究所長

昭和49年特許庁入庁、平成9年総務部国際課長、平成11年総務部特許情報課長、平成13年審判部審判長、特許審査第一部調整課長、平成15年特許審査第三部長、平成16年審判部長、平成17年特許庁特許技監、平成20年7月から現職



- ウ. グローバル企業における特許情報の分析に基づいた経営への提言など様々な取り組み
例えば、知的財産部が企業経営への関与するための体制づくり、必要な情報・ツールとその活用
- エ. 情報提供事業者によるグローバルな企業経営に資する情報インフラ整備
- オ. 特許情報を操る部隊・検索者の現状、育成、評価

一巡目は、ご登壇者の皆様のそれぞれのお立場でのこれまでの取り組み、現状、課題についてご紹介やご意見を頂戴し、座談会の参加者全員で共有したいと思います。

まず、特許庁からは、つい先日（7月15日）、着任されたばかりの櫻井特許技監にご参加いただきます。櫻井特許技監からは、特に論点ア. とイ. に関して、例えば、産業構造審議会での「国際知財戦略」に関するご議論などを踏まえてご紹介いただきたいと思います。

キヤノン株式会社の長澤知的財産法務本部長、ユニ・チャーム株式会社の岩田知財法務本部長からは、グローバル企業としてのお立場から、論点ウ. を中心に論じていただき、また、論点イ. やエ. について要望や課題などもございましたらご発言いただきたいと思います。

また、大阪工業大学山崎教授からは、論点ウ. を中心に学術的な分析や教育という視点を踏まえてご発言いただけましたら幸いです。

パナソニックソリューションテクノロジー株式会社の福地社長からは、論点エ. を中心に、開発の方向性や課題などをご報告いただきたいと思います。

そして、三井化学株式会社の菅原ユニットリーダーには、論点オ. を中心に、企業内で取り組んでこられた事項や課題などについてご発言いただけましたら幸いです。

もちろん、それぞれのお立場で、お願いさせていただきました論点以外に関するご発言、例えば、論点ア. について、各企業の視点から見た特許を巡る国際的な状況分析なども興味深いものですし、さらに、今回のテーマに沿った新たな論点を提起していただいてのご発言も大歓迎です。

また、ご発言に当たっては、例えば、中国などの新興国における（先進国の場合と対比した）ご経験・課題・問題点、知財部が企業経営に資するようになるまでのご苦労話（成功例や反省例）などの具体例を可能な範囲で織り交ぜていただけましたら、より皆様の論説の趣旨が明瞭化・先鋭化されるものと思います。

なお、本座談会のタイトル中における「特許情報」につきましても、特許に限定した狭義の意味というよりも、デザイン、ブランドなどを含む「知財情報」という広義で理解していただいてもよろしいかと思えます。

それでは、皆様どうぞよろしくお願いたします。

特許を巡る国際的な動向と特許庁の取り組み

櫻井：8月10日（火） 投稿

今回のネット座談会では「企業経営に資する特許情報とその活用」がテーマとして掲げられました。これまで特許庁は、実に様々な特許関連情報を取り扱い、それを企業を始めとする外部ユーザーに向けて発信してきました。特許電子図書館（IPDL）では、インターネットを通じて各種公報データ等が検索可能な形で提供され、特許庁ホームページでは、特許に関する技術動向分析や統計データ等、二次加工された情報が掲載されています。国際的に見ても、他国の知財庁との間で公報データ等の交換を行い、積極的に特許情報に関する協力関係を築いてきました。

私からは、まず、基本インフラとしての特許情報を一般ユーザーが自由に利用できるような環境を構築するべく特許庁が取り組んできた施策について触れ、次に企業経営という視点からより戦略的な活用が期待できる特許



情報の提供に関する特許庁の取り組みについてご紹介をしたいと思います。その上で、7月に開催されました第16回知的財産政策部会での議論について簡単にご説明をしながら、特許庁を取り巻く最近の動きについてお話したいと思います。

1. 基本インフラとしての特許情報

特許庁は1999年に特許電子図書館（IPDL）を立ち上げ、特許・実用新案・意匠・商標に関する公報類8,040万件を、文献番号や国際特許分類（IPC）等により検索可能な形で提供するとともに、それぞれの出願の審査状況が確認できる審査書類情報検索等のサービスを提供してきました。特許電子図書館（IPDL）には、現在では年間8,000万回を超えるアクセスがあり、企業における先行技術調査等において重要なツールとして活用されています。

一方で、情報提供サービスを行う事業者に対しては、特許庁から公報データ、整理標準化データといった特許情報の一次データを実費にて廉価で提供しており、さまざまな企業により高度なニーズに応えるべく、事業者が付加価値のあるデータやサービスを提供できる環境づくりにも尽力してきています。

このようにして提供されている特許情報や公報データ、整理標準化データは、特許など知的財産権そのものに関する情報であり、いわば基盤的な情報であるといえます。これらの情報は、企業経営という観点から見れば、企業が新たに研究開発をスタートさせる時や特許出願を行う際の事前調査、あるいは権利侵害訴訟等において彼我が所有する特許に関する評価などを行う際に用いられるもので、企業経営の方向性を検討する上で、基本となる情報の一つといえるでしょう。

2. 企業経営に資する戦略的な特許情報

次に、もう少し深掘りした形で企業経営に役立てられる特許情報に関し、特許庁の取り組みについてお話をしたいと思います。

特許庁は、企業における戦略的な知的財産管理や三位一体経営推進に資するような様々な情報の提供も行ってきております。例えば、2008年9月に開設された特許戦略ポータルサイト（http://www.jpo.go.jp/sesaku/tokkyosenryaku_01.htm）では、「自己分析用データ」として自社の過去10年分の特許出願件数や審査実績等に関する生のデータを提供しております。このデータをダウンロードし、各企業がそれぞれ使いやすいように加工していただくことで、自社の知財戦略の策定や管理に役立てることが可能となります。既に特許庁には1,100社を超える企業が利用登録をされています。

特許戦略ポータルサイト 提供情報（一部抜粋）

・自己分析用データ

・技術動向・統計等

<技術動向や各種統計を知りたい>

- ◆ 特許行政年次報告書
- ◆ 特許出願技術動向調査報告
- ◆ 重点8分野の特許出願状況
- ◆ 知的財産活動調査

・特許情報の利用

<特許情報などを検索したい>

- ◆ 特許電子図書館（IPDL）

・インフラ整備

<知財戦略を策定したい>

- ◆ 特許情報分析事例集
- ◆ 知財戦略事例集
- ◆ オープンイノベーション事例
- ◆ 先使用权ガイドライン（事例集）

<中小企業、個人向け情報を知りたい>

- ◆ 中小企業・個人向け支援情報
- ◆ 知財で元気な企業2007

<審査経過や公報などのデータを入手したい>

- ◆ 整理標準化データの提供

<特許などの検索スキルを向上させたい>

- ◆ 特許検索ポータルサイト
- ◆ 特許検索ガイドブック
- ◆ 検索エキスパート研修

プロフィール

櫻井 孝

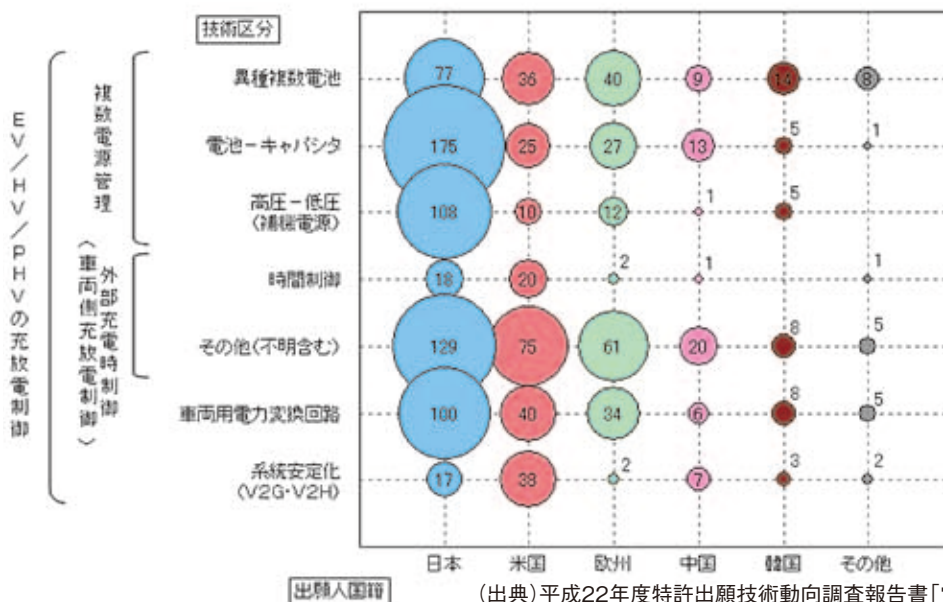
特許庁特許技監

1978年 新潟大学工学部卒 特許庁入庁
 1982年 特許審査官（審査第五部）
 1990年 在インド日本国大使館一等書記官
 1997年 （財）知的財産研究所研究部長
 1999年 特許庁機械化企画室長
 2001年 同 国際課長
 2004年 同 特許審査第四部首席審査長
 2006年 同 調整課長
 2007年 同 特許審査第四部長
 2011年 現職

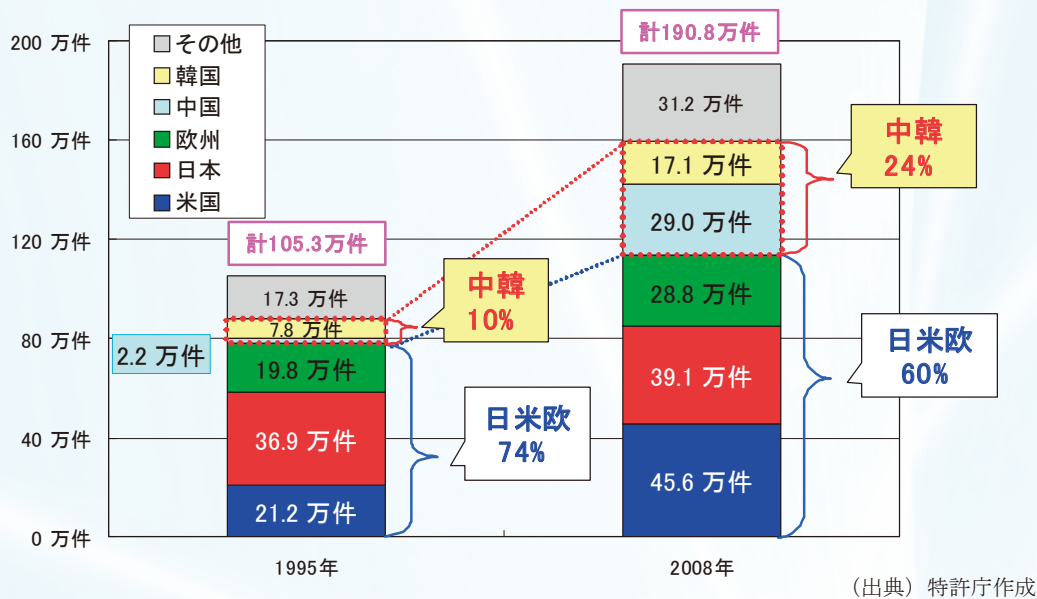
著作：「明治の特許維新～外国特許第1号への挑戦～」



さらに、この特許戦略ポータルサイトでは、技術動向・統計等に関する情報、知的財産情報の活用に関する情報も提供されております。中でも「技術動向・統計等」という項目に掲載されている「特許出願技術動向調査報告」は、特許庁が毎年、特定の8分野（ライフサイエンス、情報通信、環境、ナノテクノロジー・材料、エネルギー、ものづくり、社会基盤、フロンティア）を中心に出願件数の伸びが大きい等の視点から技術テーマを選定し、外部のシンクタンクを活用して最新の特許情報を調査分析した報告書です。この報告書に掲載された情報は、選定された技術テーマの出願状況や研究開発の動向を明らかにし、企業や大学等における研究開発の方針を決定する上で極めて有用となるものです。例えば平成22年度特許出願技術動向調査報告書「電池の充放電技術」では、下図に示すような各国における技術区分別動向をまとめており、各技術区分における出願人国籍別の出願件数を把握でき、今後の研究開発テーマ等の検討に役立つものといえます。



(出典)平成22年度特許出願技術動向調査報告書「電池の充放電技術」



各国への特許出願件数

また特許行政年次報告書（2006年版以降）では、特許制度利用上位企業200社について業界別に審査関連情報を提供しているところです。今後、これら一連の特許情報は、経営戦略においてより重要性を増していくものと考えられることから、特許庁はそれら関連情報の提供に引き続き取り組みたいと考えております。

3. 特許庁を取り巻く最近の動き

近年の新興市場の拡大に伴う経済活動のグローバル化を背景に、企業における知的財産戦略はより国際展開を意識した取り組みがなされるようになってきており、知的財産権制度を取り巻く環境も大きく変化しつつあります。このような状況を踏まえ、7月に開催された第16回知的財産政策部会において、国際的な知的財産のインフラ整備に向けた具体的な方策を議論して頂きました。

本部会で着目された課題の一つは、世界的な特許出願件数の急増です。企業活動の場がよりボーダレスとなるにつれ、全世界の特許出願件数は増加傾向となり、1995年は105.3万件であった特許出願件数は、2008年には190.8万件となり、ここ十数年間で約2倍にまで増大しております。特に中国・韓国での特許出願の増加によって、中国語・韓国語の特許文献の占める割合は10%から24%となり、日米欧に比してその増加割合が突出していることから、日本語以外の非英語の特許文献情報にどのようにアクセスしていくのかということが今後の喫緊の課題となるでしょう。

このような課題に向けた取り組みとして挙げられるのが、国際特許分類の調和と外国特許文献検索システムの開発です。国際特許分類は、言語によらない検索ツールであり、世界の特許文献を検索可能とするものです。国際特許分類の調和については、これまで独自の視点で細展開されてきた日本分類、欧州分類、米国分類の良いと

ころを取り入れて、新しい国際特許分類を構築するべく、日米欧中韓の五大特許庁のプロジェクトとして進められています。これを我が特許庁がリードし、加速していくことを考えています。

また、外国語特許文献検索システムについては、今後急速に増大する中韓特許文献へのアクセス改善を図るために、機械翻訳技術を利用した検索システムを開発し、庁内外に提供していくことを検討しています。

我が国企業が海外市場で存分に事業展開していただくためには、特許審査ハイウェイ（PPH）の推進、特許制度調和の議論の前進に向けた取り組みなども当然に進めて行きますが、それに加えて、外国でどのような出願がなされ、どのような権利が取得されているかというような情報を取得しやすくすることも必要と考えています。このような観点から、上に述べたような特許情報に密接に関係する取り組みも進めて行くことによって、我が国企業のグローバル化、日本経済の強化を支援していきたいと考えております。

グローバル企業としての立場から：必要になる特許情報とは何か？ その特許情報をどのように活用しているか？

長澤：8月11日（木） 投稿

キヤノン知的財産法務本部の長澤です。「ネット座談会」へ参加させて戴くことになり大変光栄に思っております。有識者の方々との意見交換が出来ることは私自身にとっても貴重な経験です。よろしくご厚意致します。

「特許情報」と「企業経営」という2つのキーワードを戴きましたので、弊社における基本的な考え方、様々な取組み、課題等について述べさせて戴きます。

(1) 特許情報と企業経営について

「特許情報」の「企業経営」に対する影響は、知的財産部門が主導すべき知的財産戦略に立脚することになります。よくいわれておりますように、知的財産戦略、事業戦略（ビジネス戦略）、及び、技術開発戦略の3つは、互いにリンクし、以て企業の将来を支えていくものです。特に、3つの戦略の中でも知的財産戦略は、企業そのものもしくはその企業が属している産業の長期的な成長と繁栄をターゲットとして作り上げられるべきです。その中で、弊社の場合、「必要になる特許情報とは何か?」「その特許情報をどのように活用しているか?」につきまして、いくつかの場合に分けて以下に説明致します。

まず、現行ビジネスの維持継続、発展のためには、当然のことですが法的リスクの回避が必要になりますので、自社製品と他社特許との関係を分析することが最も重要になります。そのような情報は基本的にはそのビジネスに係る開発部門でピックアップし、知的財産部門にて権利範囲や無効性等を詳細に検討し、その検討結果を特許情報として開発部門にフィードバックします。自社製品に関係しそうな他社特許については、ビジネス部門や開発部門と知的財産部門が協力して、仕様変更や設計変更等によって回避することを検討します。一方、昨今、弊社が取り扱っているような製品においては、標準技術や他分野の技術が入り込み、1つの製品に対して数千の特許権が関わってくることも稀ではありません。そのような場合には、時代に即した製品を供給するため、他社から必要なライセンスを得ることや、自社と他社の特許力を比較して必要なクロスライセンス契約をすることも考慮します。その契約に先だって必要な情報は、自社の特許と他社の製品との関係の検討結果以外に、権利情報や公開情報も含んだ自社と他社の特許ポートフォリオの優劣に関する情報も必要です。弊社においても、専門の



プロフィール

長澤 健一

キヤノン株式会社 執行役員・知的財産
法務本部長
兼 キヤノン技術情報サービス株式会社
代表取締役社長

1981年3月 同志社大学工学部電
子工学科 卒業
1981年4月 キヤノン株式会社
入社
入社以来、知的財産業務に従事。
特許技術センター 課長、知的財産業
務センター 副部長、ヨーロッパ駐在、
知的財産技術センター所長、U. S. A.
駐在を経て、2010年4月より、現職。
2011年5月より、キヤノン技術情
報サービス株式会社 代表取締役社長
を兼務。



部門を設けて他社製品と自社特許の関係を調べ、ポートフォリオの優劣も常に情報を更新しています。

一方、現在ビジネスが行われていない事業領域への新規参入や、全く新しい事業の創造を計画している場合には、自社における最終製品が完全に定まっているわけではありませんので自社製品と他社製品との分析を完璧には行うことができません。むしろ、他社の事業動向や研究開発機関や技術開発動向を知る必要があり、学会発表等の動向や、公開特許等の特許情報をもとに技術動向を分析します。また、将来必要になる可能性があると考えられる他社特許を分析し、その特許情報を研究開発部門にフィードバックして研究開発の方向性を決める材料にしていくことは勿論ですが、その特許情報に基づいて知的財産部門から研究開発の方向性に関して提言を行うこともあります。

また、自社が出願しているもしくはしようとしている発明に関しては、その発明の先行技術をほぼ全件調査し、権利化業務の効率化を図っています。これは知的財産部門の業務そのものなのですが、いかに有効な権利を限られたリソースで獲得するかという点で、このような特許調査の結果も会社の経営に貢献していると言えるでしょう。

(2) 弊社で実際に行われている具体的な施策と体制について

まず、弊社は情報インフラの整備に投資を継続的にを行っています。現在、知的財産部門が主管元になり、各国の特許情報を購入し、社内データベースを構築しています。自社システムですので、そのデータベースにキーワードや分類だけではない様々な検索機能を持たせることにより、知的財産部門、開発部門、特許調査等を行う知的財産系の関係会社等で共有し、前述した他社特許調査、自社発明の先行技術調査、他社のポートフォリオ分析、特許マップの作成等に利用しています。

一方、自社特許に関しては自社で設計したシステムで

管理しており、単に自社特許の管理だけではなく、特許の電子出願、料金の支払い、代理人とのやり取り等も全て自社システムを用いて行っています。また、自社の特許の中で特に有効と思われる特許に関してはポートフォリオデータベースを構築し、他社製品と自社特許との関係の分析の効率化を図っています。

このような特許情報を用いた企業経営への関与の体制について説明します。前述したように他社特許に関しては研究部門もしくは開発部門が第一次のピックアップを行い、ピックアップされた特許に関してどのように対応するかについて、研究開発部門と知的財産部門で繰り返し検討会を行います。そして、その特許への最終的な対応を決めるにあたっては、状況に応じて上級管理職や役員まで関与する体制を築いています。

一方、会社毎の対応や研究開発の方向性を決める場合には、知的財産部門の責任者と事業や研究開発の責任者がタイムリーに日常的に話し合える関係を築くとともに、知的財産部門の幹部と事業部門や研究開発部門の幹部との間で定期的に戦略の擦り合わせを行います。その際には、事業部門からは中期的な技術戦略やビジネスの計画を、研究部門からは技術的なトレンドや最新技術の説明を受け、知的財産部門からは他社との特許ポートフォリオの優劣、知的財産戦略の説明等を行います。

また、自社発明の先行技術調査は特許情報の分析、技術動向の調査等は知的財産系の関係会社で行うことが増え、このような関係会社と知的財産部門のミーティングも知的財産の企業経営に与える影響の重要性が増す中、更に増加してきています。

(3) 今後の課題について

課題の1つは、弊社製品の技術領域の広がりです。ビジネスそのものではそれほど競合しない相手であっても、ソフトウェア、IT関係技術、通信技術、画像処理技術、国際標準に係る技術等、技術的にはオーバーラップすることが多くなってきました。そのような非競合他社の特許情報の分析や技術動向の分析が企業経営に影響を与えることもあることから、特許情報を収集するために必要なりソースが急増しています。

また、昨今の特許流通の活性化により、出願人がその特許の所有者でないことも多くなってきました。その場合には、所有者の変遷も追跡しなければならず、これも特許情報収集の負荷を増加させる要因になっています。

もう一つの課題は、アジア地域を初めとする新興国におけるビジネスが急速に拡大している中で、必要とする特許情報を収集する国数が拡大していることです。つまり、以前よりはるかに多くの国から特許情報も収集する必要が生じており、それら多くの国の特許情報を評価分析する必要が出て参りました。特に、中国の特許や実用新案の出願件数が昨今急増しており、これに対してどう対応していくかが課題になっています。

各国の特許データベースは日本語や英語に機械翻訳された情報を購入することが出来ます。しかしながら、そのような特許情報を分析するにあたり、どのレベルまで機械翻訳に頼ってフィルタリングや分析を行い、企業経営に重要な影響を与える分析を含めて、どのレベルからの検討は人的リソースを用いて行うかを、企業経営の視点でフレキシブルに決定していかなければなりません。また、それに伴う各言語の機械翻訳の精度も常に注視しておく必要があります。

(4) 最後に

知財部門が「企業経営」への提言を行うに当たり、必要な情報は上述した特許情報だけではなく、それ以外の知的財産関係の情報、例えば、各国の特許出願件数や特許侵害訴訟件数の推移といった統計情報、知財関連法の整備や改正に係る情報、各国の判例等、も熟知しておかなければなりません。また、それ以外に必要な情報としては、将来の技術の方向性や政治経済を含む社会の方向性の予測に必要な情報もあるでしょう。しかも、昨今、これらの情報はますます短期間に陳腐化しますので、知財部門は常に最新の情報を得る努力を怠ることはできません。従って、知財部門では、上述のような様々な情報を収集し、それを基に企業経営に影響を及ぼす知的財産戦略や提言をタイムリーに行える能力がますます必要になっています。

学術的な分析、教育の視点から：経営に資する特許情報分析

山崎：8月11日（木） 投稿

【経営に資する・・・】

今回のテーマは「企業経営に資する特許情報とその活用」となっております。このテーマを分解すると、「特許情報とその活用」という「手段」で「企業経営に資する」という「目標」を実現したいということになります。さらにかみくだと、社長や役員たちの適時適切な経営判断に貢献する特許情報はなにか、その情報をどのように活用すれば良いかというテーマになります。筆者も知財部門におりましたから、知財部員のぼやきや居直りを何度も聞いてきました。典型的なぼやきは、「うちのトップは知財について理解がない。一度、大きな事件でも経験してひどい目に遭うしか方法がない」というものです。居直りでは、「高い給料をもらっている社長や役員が考え、指示し、責任をとるのが企業の役割分担。安月給の我々知財部員は経営なんて大それたことは考えなくても良い、縁の下の力持ちに徹すればよいのだ」とマイペースを決め込む人もおりました。

昨今はだいたい事情が変わってきました。「一度、大きな事件でも経験し・・・」では、知財係争の解決金が数百億円に達することもあり、大きな事件を一度経験したら会社は倒産するかもしれません。我関せずのマイペースで傍観者のように振る舞っていた人も、事業の統廃合で業界再編がすすんでいる状況では、貢献度のすくない部門、部員はいつリストラされるかわかりません。企業も海外をぬきにしては生産も販売も考えられない状況です。経営もグローバル化せざるをえません。すでに、外国人を経営トップにした企業も出始めています。知財部門も旧態依然でなく、状況の変化に適應して変わらなければなりません。

【どんな人材が必要か】

筆者は本社人事部で部長職への昇格面談をしたことがあります。知財部門の昇格候補者は専門性は認められるが対人影響力の弱さ、視野の狭さなどで不合格になることが多かったと記憶しています。研究者、開発技術者も専門性がありますが、学会や展示会、市場競争などで絶えず他社を意識した活動をしているので専門分野ではグローバルな視野を持っています。また、研究開発投資と市場性から経営感覚もある程度育成されています。知財部員は経営感覚が育ちにくい環境で仕事をしています。従って、意識的に育成を考えていかないと人材は育ちません。

パナソニックを定年で退職し、縁あって大阪工業大学大学院知的財産研究科の教授になりました。ここでの研究テーマは永年あたためてきた「知財と経営」です。講義やゼミ指導で「知財のわかる経営者」や「経営のわかる知財責任者」の育成を目指しています¹。知財部門だけ

1 山崎攻「知財経営学事始め」<http://www.oit.ac.jp/ip/graduate/cgi-bin/column/topics.cgi?busho=コラム記事&y=2006&m=10&d=19>



プロフィール

山崎 攻

大阪工業大学大学院
知的財産研究科 教授

2004年に松下電器産業(株) 知的財産権本部部長を最後に定年退職し、大阪工大へ移り現職。会社時代から構想を温めていた「知財のわかる経営者」、「経営のわかる知財責任者」を育成に取り組む。現在、大学院で「知的財産経営戦略特論」、「技術経営特論」、「発明工学特論」などの講義を担当。会社トップや各部門の責任者に「知財の見える化」で知財と経営の課題を戦略化することを目指し、最近やっと成果が見え始めた段階。



で実行できることは知財責任者に任されていますし、企業の経営者は売上高、利益、市場占有率、他社の動きなどに気をとられています。企業が知財重視の経営スタイルになるためには、知財部門も自分の殻に閉じこもることなく、経営者の目線で課題を明確にすべきですし、経営者も知財の状況を正しく理解して経営方針を定め、指揮していくことが必要です。

【特許の見える化】

筆者が企業にいた頃、毎年の日米欧中 PCT の特許出願や登録件数のランキングが気になっていました。ランキングが直ちに技術力や知財力に対応するものではないとしても、アクティビティーに関係していることは明らかです。しかし、広く事業を展開している大きな会社なら件数が多いのは当然であって、単なる件数ランキングでは経営判断材料になりません。特許使用料の収支も気になりました。自社技術を守るためにライセンスをしない場合、収入はありません。規格特許の場合には収入はありますが、規格のもとになる必須特許は有償公開せざるをえませんので、自社特許で他社の参入を防止できません。つまり、自社事業と知財の関係で見えていく必要があるわけで、単純にランキングを比較しても、経営戦略策定のためのデータにはなりません。

経営トップは気が短いのが普通です。専門語を並べ立ててまわりくどい説明は嫌われます。状況を可視化(見える化)して、彼我の力関係、課題、対策が数値的に見えるようにすることが望まれます。筆者が企業に在任中には適切な見える化手法が見あたりませんでしたので、定年後、大学に移ってからこの研究に取りかかりました。

【パテント・ポートフォリオ】

経営学ではポストン・コンサルティング・グループが提唱した「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」が有名です。横軸に市場占有率、縦軸に市場成長率をとっ

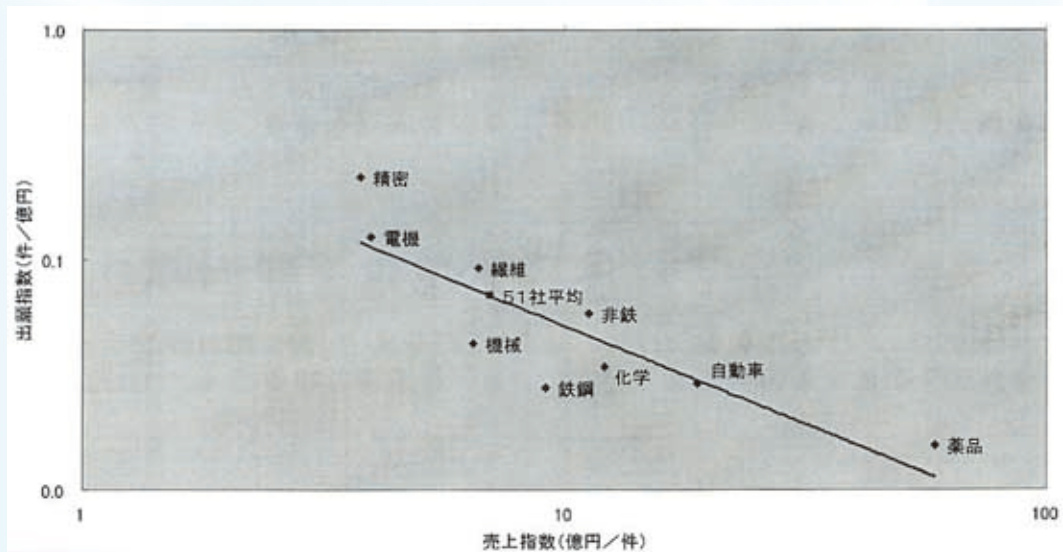
て4つのグループに振り分けます。そこに自社の製品をプロットしていくと、その製品の状況が可視化され、とるべき経営戦略が明らかになります。つまり、占有率も成長率も高いものは「スター」に分類され、希望の星。占有率も成長率も低いものは「負け犬」に分類され、事業撤退を考えるべきグループです。占有率は高いが成長率が低いのは「金のなる木」で企業に収益をもたらします。成長率が高いのに占有率が低いのは「問題児」で、業界内で地位が低下している分野です。早期に「スター」へ向けて手を打つか、逆に見切りをつけて撤退を考えるべきグループになります。このようなポートフォリオを使えば、製品ごとの状況がわかると同時に、打つべき対策が明確になるわけで、優れた見える化の手法といえます。この手法を展開して特許の見える化に応用してみま

した。横軸はその企業のR&D（特許登録件数に対応）からどれだけの売上を計上したかを「売上指数」で表します。縦軸は将来性を示し、売上高あたりの特許出願件数を出願指数として定義し、それぞれを横軸、縦軸にとってパテント・ポートフォリオとします。

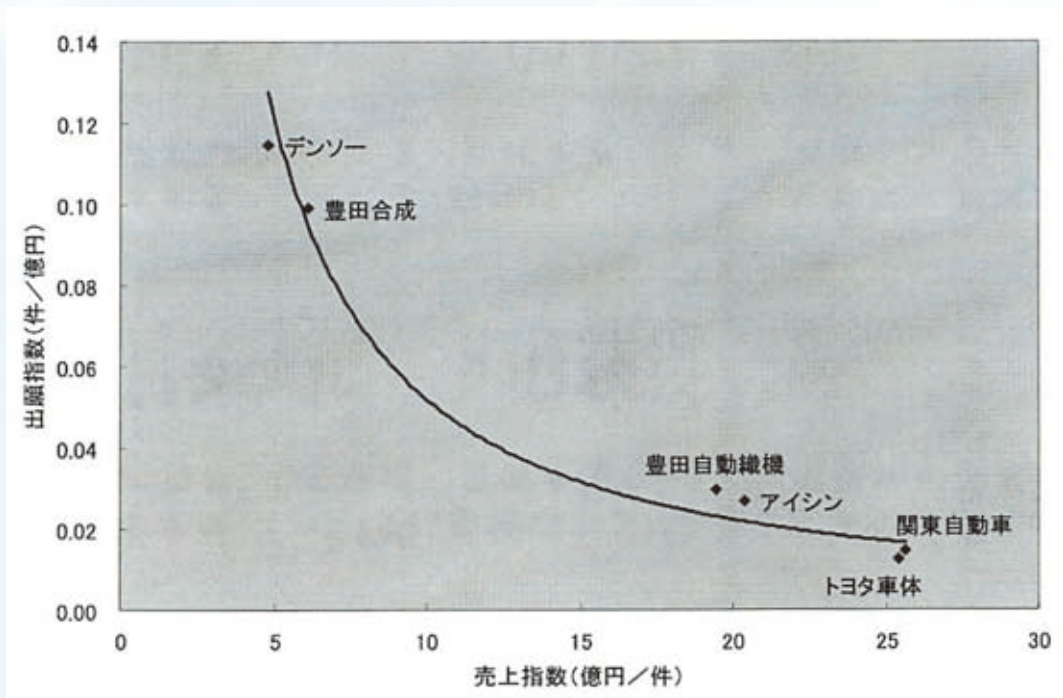
$$\text{売上指数} = \frac{\text{その年度の連結売上高}}{\text{その年度を含む過去5年間の特許登録件数}}$$

$$\text{出願指数} = \frac{\text{その年度の特許出願件数}}{\text{その年度の連結売上高}}$$

ここで、登録件数を5年間の累積件数としたのは、売上に貢献したのは主に過去5年間に特許登録された技術であると考えたからです。



業種による分布



トヨタを除くトヨタグループ

【9業種での比較】

このパテント・ポートフォリオを使って、日本の9業種（51社）の2006年度のデータから業種ごとの平均値をプロットしたのが下図です。

電機や精密では出願指数が高く開発競争の厳しい業界であることがわかります。薬品業界も開発競争が激しいのですが、物質特許で強固な特許障壁を構築できるので、特許出願が完全に量より質へ変わっていることがわかります。ほかの業種はおおむね想像通りで、開発競争産業型は左上に、設備産業やサービス産業は右下にプロットされます。

【トヨタグループ内各社の比較】

先の9業種の比較で業種による違いがよくわかることから、グループ内で役割分担をしている各社のパテント・ポートフォリオについて比較してみました。トヨタグループの中でも、デンソーはカーナビやハイブリッド自動車の動力制御装置などの開発をしており、エレクトロニクス産業のような会社です。豊田合成は青色LEDなど半導体産業をもっています。対照的なのが関東自動車やトヨタ車体はほとんど自主開発をせず、完成車の量産に徹した業容です。豊田自動織機やアイシンは自社開発も完成車生産もおこなうこれらの中間的な業容であり、きれいに累乗近似曲線に並んでいます。

【パテント・ポートフォリオ・マネジメント】

このパテント・ポートフォリオでは売上高との相対値でプロットしますから、企業規模の違いは現れません。従来の特許件数ランキングは単なる量的比較で、規模の小さい企業はランキングからはずれてしまうため自社との比較はできませんでしたが、今回のポートフォリオでは規模によらない企業の体質的なところまで現れており、可視化できています。従って、自社の知財部門以外の幹部に特許の状況を可視化して理解してもらうとともに、経営戦略に合致した特許戦略の策定にも貢献できるはずです。



プロフィール

岩田 淳

ユニ・チャーム株式会社
執行役員 知財法務本部長

昭和57年 ユニ・チャーム株式
会社入社
平成11年 総合企画本部総合企
画部長代行
平成12年 秘書広報部長
平成12年 経営企画部長
平成18年 執行役員 経理部長
平成22年 4月より現職
平成23年 11月よりDiana JSC
(ベトナム現地法人)
に赴任予定



アジアでナンバーワンを目指した海外展開と知財戦略、企業経営に関する体制と情報

岩田：8月24日（水） 投稿

1. はじめに

ユニ・チャーム株式会社知財法務本部長の岩田です。この度は「ネット座談会」に参加させて頂き誠に感謝申し上げます。

1) 弊社の事業展開

早速ですが、まずは弊社の事業展開について少しご紹介させていただきます。弊社は、「この世に生を受けたその日から、健康で健やかな人生を送ってほしい」という願いのもと、不織布・吸収体の加工・成形分野で培ってきた技術を生かして、ベビーケア（ベビー用紙おむつ等）、フェミニンケア（生理用ナプキン等）、ヘルスケア（大人用紙おむつ等）、クリーン&フレッシュ（お掃除シート等）、ペットケア（ペットフード等）の5つの事業を柱とした製品展開をしております。また、現在、海外現地法人21社を配し、東アジア・東南アジア・オセアニア・中東諸国、北アフリカなど世界80カ国以上で事業展開をしております。

2) 弊社発展の歴史

弊社は、1961年（昭和36年）2月に、資本金300万円・社員24人で、紙の町・川之江（愛媛県）からスタートしました。四国の小さな企業が、上記の通り世界中で事業展開を行うに至るまでには、減収減益を経験したり、紙おむつの日本市場でシェア90%を誇る巨大企業・米P&Gに挑戦して逆転劇があったりと、山あり谷ありでした。こうした現在の弊社は、4つの企業戦略である、流通販路戦略、技術戦略、マーケティング戦略、価格戦略に支えられています。特に、技術力・商品力で裏打ち

したブランドで価格競争とは一線を画す経営を一貫して推進してまいりました。

3) 座談会テーマに対して

今回のネット座談会では、「企業経営に資する特許情報とその活用」に関し、グローバル企業としての立場での参加という役目を仰せつかりました。

弊社の上記企業戦略に寄与できる体質へと知的財産部門は次第に強化され、変貌してきました。その経験を踏まえて、以下に私の思うところを述べさせていただきます。

2. ユニチャームの海外展開と知的財産戦略

1) アジアを始めとする成長エリアへの展開

前述のように弊社は各国で製品を展開しておりますが、いくつかのアジア地域に進出すると共通の法則があることが、経験上分かってきました。生理用品は一人当たり国内総生産（GDP）が1000ドルを超えると、紙おむつは3000ドルを超えると爆発的に普及します。現在、アジア、中東・北アフリカ、東欧、南米などの地域において、紙おむつ、生理用品の市場が急速に拡大しています。弊社は、中国を最重点市場と位置づけて、参入エリアの拡大を進め、アジアでナンバーワンを目指しています。

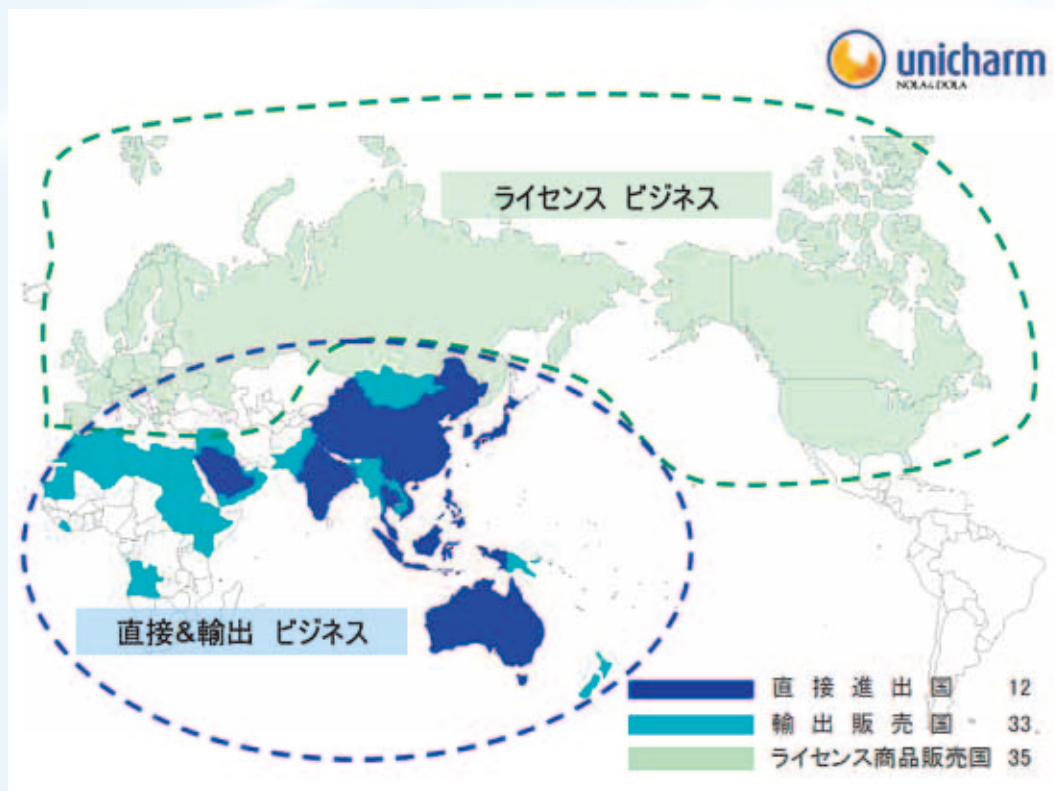
2) 海外展開の戦略

弊社では、市場の成長性・発展段階、競合状況などを勘案し、事業形態を選別しています。潜在マーケットが大きく、今後高い市場成長性が見込め、かつ既参入競合のシェアが極端に高くはない地域・国への参入時には、直接進出方式（生産拠点設置、輸入品直接販売）を選択します。他方、既参入競合により寡占化され、市場成長性も鈍化しているものの、顕在マーケット規模が大きく安定的収益が期待できる地域・国への参入時にはライセンス方式を選択しています。

3) 知的財産戦略

特許出願戦略として、事業・開発成果に対して知的財産として保護・活用を図るとともに、事業のグローバル展開を意識し、海外出願を強化しています。その結果、グローバル特許出願率約80%、また2010年の国際特許出願数が世界99位になりました（日本企業では30位）。グループのブランドを守る商標は、世界110ヶ国以上の国で出願・権利化とその活用を行っており、パッケージ保護も含めたブランド保護を実践しています。

国内外での模倣品に対しては、事業部門、開発部門、現地法人と緊密に協働し、また各国政府とも連携を図りながら、毅然とした姿勢をもって商品と権利の保護を実現しています。



ビジネスは世界 80 カ国・地域へ

3. 知的財産部門が企業経営への関与するための体制づくり

上記のような知的財産戦略を遂行し企業経営に関与するための知的財産部門や必要となる情報について述べたいと思います。

1) 社内的な位置づけ

弊社知財部門は、社長直結の組織で、ユニ・チャームグループの全ての知的財産は、知財法務本部が一元管理し、事業戦略、開発戦略と連動した知的財産戦略を策定および遂行しています。

2) 情報をインプットするタイミング

知財部門は、開発スペックの意思決定に係る会議には常時出席すると共に、経営者層や事業部門、開発部門の管理者層とも定期的な会議体を持ち、自社や他社の知的財産に関する動向を報告しております。現在進行している技術開発に関する知財分析、新事業分野に関する分析、新たな進出国に関する分析など報告内容は多岐に渡ります。

4. 情報とその活用

1) 必要な情報と活用

経営層にインプットするのに必要な情報は、目的やタイミングによって異なりますが、特許調査は、社内データベースと商用データベースを技術分類、対象国により使い分け、分析は知財部門で行っています。特許や商標といった知財情報からは書誌的事項を始めとして、出願件数など経時的变化のわかるもの、各国への出願状況、技術分類ごとの技術動向を、製品情報、その会社をとりまく環境などあらゆる情報とできるかぎり組み合わせて分析しています。試行錯誤しながらではありますが、こ



のような取り組みを行っていることから、事業計画に知財部門からの発信情報を反映させた例も多く見られるようになりました。

2) 課題

ただし、特許調査を行う国が多岐にわたるため費用がかかる上、ASEAN 諸国などデータベースの整備が十分でない国も少なくないため、調査期間がかかり、経営が求めるスピードに十分追随しきれていない状況があります。各国での調査スピードを向上させるためにも、JPO には各国特許庁へのデータベース整備の働きかけと、情報提供事業者には各国で公開されたデータの取得と整備を急いでいただきたいと思っています。

5. 現在に至るまでの苦労や工夫

1) 知財法務本部の設立

山崎教授もご指摘していますが、弊社の知財部門も元は管理部門であるところの「特許部」でした。これを、「知的財産部」、そして、法務グループと合体した「知財法務本部」へと拡充してきました。これにより、知的財産関係の情報管理が一元的に行えるようになりましたし、知財のライセンス交渉などもスムーズに行える等の、相乗効果を生み出せるようになりました。

2) 調査能力の向上

知的財産部門の調査能力や分析能力は当初は高いとは言えないものでした。そのような時代にあっては、他社の調査チームから調査のイロハから教えていただき、何でも吸収するようにしました。

現在では、商用データベースと社内のデータベースを使い分けるとともに、先に挙げた必要となる情報を外部の調査会社も活用しながら収集して、知的財産部門で読み込んだ上で、経営に資する情報を構築しています。

3) 社内教育

弊社の知財部門の社内的なポジションは比較的高い方かもしれませんが、「知財のことは小難しくよくわからない」という幹部が多いことも否めません。

経営者層、管理者層、一般社員の各層に応じた啓発を、また、技術開発部門やマーケティング部門など部門特性に応じた教育を OFF-JT、OJT、eラーニングの組合せで行うことで、自社および他社の知財の保護・尊重を浸透させ、知財を活用する企業創りを行っています。

一方で、知財情報は「事実」にすぎず、「事実」だけを述べても「だから何？」と受け取られかねません。情報は、伝え方、受け取り方によって宝にもなり無用なものにもなります。情報を欲しがっている人に対して、どのように伝えるかが課題となっています。そのため、知財部員にも日頃から部門外の者にはわかりやすく説明する意識を持たせるようにしております。

情報提供サービス事業者の立場から： 経営に資する情報インフラ整備

福地：8月12日（金） 投稿

パナソニックソリューションテクノロジー株式会社の福地と申します。

この度はネット座談会への参加の機会をいただき、誠にありがとうございます。

弊社は、パナソニックグループ内で培ったノウハウを活かした、特許調査支援サービス PatentSQUARE（パテントスクエア、旧名称：Panapatlics）を開発・運用しており、現在多数のお客様にご利用いただいております。本座談会では、特許情報データベースサービスを提供する事業者という立場で「情報提供事業者によるグローバルな企業経営に資する情報インフラの整備」をテーマとして、基本的な考え方や今後の開発の方向性、またそれによって直面する課題等について意見を述べさせていただきますと思います。

1. 企業経営に資する情報インフラとは

企業の経営戦略は、事業戦略、研究戦略、知財戦略を三位一体として推進し、事業の優位性と安全性を確保することが必要であると言われており、知財戦略はその一端を担う重要な活動です。また近年の国際化の流れに伴い、企業の知財戦略の立案・推進に当たっては、よりグローバルな観点で各種情報を入手し、自社特許と他社特許を比較・分析して、現在の自社のポジションを把握することが求められています。

弊社は、知財戦略を経営戦略のコアの1つと位置づけ、



経営戦略に直結する情報の提供を実現するためのサービス提供こそが「企業経営に資する情報インフラ整備」に繋がると考えております。

では、知財戦略における情報インフラとは具体的にどのようなものでしょうか。弊社は、特に以下の2点が重要であると考えています。

- ①日本のみならず、米国、欧州、アジア諸国など、グローバル特許情報を蓄積した高精度なデータベースの提供
- ②データベースから抽出した情報に、自社独自の評価や関連技術情報を加え、情報を戦略的に活用する機能の提供

2. 情報提供事業者としての具体的な取り組み

①. 高精度なグローバル特許情報の提供

近年、日本特許庁や諸外国の特許庁によって、国内・海外種々の特許データが整備されています。日本の場合、国内特許については、公開・登録公報情報の他に整理標準化データとして提示されている経過情報を活用することで、該当する特許の状況をきめ細かに把握することが可能です。

一方、外国データに関しては、特に欧州特許庁（EPO）がグローバル対応を推進しており、欧州特許出願データのみならず、DOCDBのような世界特許データベースの拡充も図られています。しかしながら、日本特許庁データと比べると正確性、利便性、即時性の面でまだまだ不十分な点が多くありますので、この点は今後改善されることを望みます。

また、最近では中国の台頭による中国特許調査の重要性が高まってきています。既に出願数で中国は日本を抜き、米国に次ぎ世界2番目となっており、また企業にとっては、多くの人口を抱える魅力的な市場になっています。日本企業としても中国市場に対する知財戦略の立案は避けて通れない状況にあり、そのためにもより正確な特許情報の把握が必要になりますが、残念ながら中国特許を十分に調査することの出来るデータベースは少ないというのが現状です。

弊社としましては、今後中国特許検索のサービス強化を図ってまいりたいと考えていますが、中国特許情報の入手コストが最近上がって来ており、かつデータ内にも間違いが散見され精度面でも問題が多く、対応に苦労しているのが正直なところです。

②. 有益な情報の抽出と情報を戦略的に活用する仕組み

現在は特許情報データベースが整備され、特許電子図書館（IPDL）や esp@cenet 等を利用して、特許に関する一次情報を容易に入手することができます。情報提供事業者としては、企業経営に資する情報インフラとして活用していただくために、それらの特許の一次情報に加

えて、様々な観点から有益な情報を抽出できる付加価値を提供し、更に企業独自の評価情報や関連する技術情報をまとめて管理・共有できる機能を実現することが必要と考えています。

知財戦略の立案には、特許の一次情報として提供されているIPC等の分類だけでは十分な解析・分析が行えず、より多角的な情報を入手して、総合的に判断する必要があります。

中でも、その事業・研究に携わっている企業による独自の評価情報は必要不可欠です。この評価情報の蓄積が企業の知財戦略を立案する上での重要な鍵を握るといっても過言ではなく、私たち情報提供事業者としても、評価情報をいかに効率的に管理して、有用なナレッジデータベースとして活用できる仕組みを提供できるかが重要だと考えます。

評価情報を管理し、また効率的に活用していくには、企業内の評価情報の正規化（評価付けの分類や基準の統一）、複数メンバー間での共有化、蓄積した評価情報を用いた特許分析機能の提供も必要となります。

3. 開発の課題と今後の方向性

上述の通り、情報インフラを整備しても、肝心の利用者がいなければ、そのインフラは無意味なものになってしまいます。特に評価情報といった企業の独自情報を活用することにおいては、多数の利用者が存在してこそ、初めて意味のある情報になるからです。企業における特許調査人口を拡大し、社員の知財マインド向上を図ることが重要であり、そのためには、情報提供事業者として、利用者にとって「使ってみたい」と思えるサービスを提供し、満足度を向上させる取り組みを実施していくことが当面の課題と考えます。

例えば、以下のような事が挙げられます。

- ①簡単な操作で、利用者がすばやく目的の特許情報を調査できる仕組みづくり
- ②利用者にとって有益な、特許の付加情報を活用する仕組みづくり
- ③グローバルな特許調査を行う上でぶつかる言葉の壁を回避するための仕組みづくり

特に言葉の壁は、日本の技術者・研究者が外国特許を調査する上でハードルの1つとなっており、これに起因して外国特許調査が進んでいないという実情も否めません。近年の外国特許調査においては、ある一つの物（技術用語）を表す単語で調査しようとしても、特許出願独特の表現や各国の言い回しの違いなどで思うような結果を得られず苦勞するケースも見受けられます。

このような課題を解決するためにも、特許独特の表現に特化した専門辞書の整備、多言語に対応した高精度な翻訳機能、外国文献の概念検索機能等の提供が私たちに

プロフィール

福地 孝志 パナソニック
ソリューションテクノロジー株式会社
代表取締役社長

1980年4月 パナソニック（当時、松下電器産業）株式会社入社
1981年1月 松下通信工業株式会社配属
移動無線や交通関連システムの設計開発、調査研究、商品企画等を担当
2003年 松下グループの再編により松下電器産業株式会社
パナソニックシステムソリューションズ社（社内分社）へ
事業企画、新規事業分野のグループマネージャー
2008年4月 パナソニック ソリューションテクノロジー株式会社出向
2008年6月 代表取締役社長就任、現在に至る



求められている課題であると認識しています。

中には、情報提供事業者が単独で実現することは難しい内容もあるかと思いますが、各方面の協力を仰ぎながら、実現できれば良いかと思っています。

4. 結びに

冒頭でも触れましたが、企業の経営戦略は、三位一体での推進が重要であります。知財情報インフラの利用者は、ことに知財・技術・研究開発部門にフォーカスが当てられますが、それ以外の経営者層や企画担当者等でも利用できる知財情報インフラの提供が今後求められるのではないかと考えます。企業全体を巻き込んだ三位一体での経営戦略を推進するための仕組みこそが、企業経営に資する情報インフラと言えるのではないのでしょうか。



情報調査部門の再構築、組織&人材強化のための基盤3点セット

菅原：8月16日（火） 投稿

三井化学・知的財産部の菅原です。この度は、このような場に参加させていただき、大変光栄に存じます。各分野の専門家の皆さまと、「特許情報」というキーワードを軸に、それらに関わる個人、企業、そして国のあり方を考えていきたいと思っております。どうぞ、よろしくお願い申し上げます。

私は、当社の情報調査組織の再構築に取り組み、新たな観点で企業内情報部門のあり方を考え、実現してまいりました。これらの経験から、「特許情報を操る部隊・検索者の現状、育成、評価」についての当社の取り組み事例と、これからの課題について述べさせていただきます。

1. 情報調査部門再構築の経緯

当社は、2007年9月、それまで、本社および全国各地に点在する工場や研究開発部門に配置されていた情報調査担当者を知的財産部に集結し、全社の情報調査機能を担う「情報調査センターユニット」として発足させました。1997年10月の合併以来、「情報調査組織」については、長期的ビジョンに基づいた体制ではなかったため、後進育成を含めた人材の問題などが顕在化し、私自身、このまま手を打たずにいると情報調査機能そのものが弱体化してしまい、消滅するかもしれないといった危

機感を抱いていました。当時の知的財産部長は、「情報」の必要性・重要性をよく理解しており、事業に資する情報組織の実現に向けて、分散型組織から集中型組織への変更を即断してくださいました。

新組織を作るにあたっては、目指すべき組織の使命・役割をメンバー全員で議論を尽くすことから始めました。結果、本組織は、全社の情報調査機能を担い、すべての調査をワンストップで提供することを目指すことにしました。知的財産部内にはありますが、特許調査だけでなく、技術調査、ビジネス調査を含む、企業で必要とされる調査全般（インフォメーション）を提供し、さらに、それらに加工、解析、評価を加え（インテリジェンス）、経営戦略、事業戦略策定等に寄与していくことを目的としました。

近年、三位一体の企業経営に資するための情報活用が言われていますが、結果として、この時点において、今の時代の目指すべき組織体制に向けた第1歩を踏み出し始めたのではないかと考えています。

2. 組織&人材強化のための基盤3点セット(「業務標準書」「スキルマップ」「教育プログラム」)

ユニットは、さまざまな分野の調査経験者が集合してできた組織であり、ある分野の調査ではスペシャリストですが、別の分野の経験はないといった担当者も多かったです。この現状を踏まえ、まず、現行業務を確実に行うための仕組みとして、いずれの調査担当者に依頼しても同じ結果になるよう、業務の流れ（手続きや担当部署など）や調査の目的別に選択するデータベースや手法「業

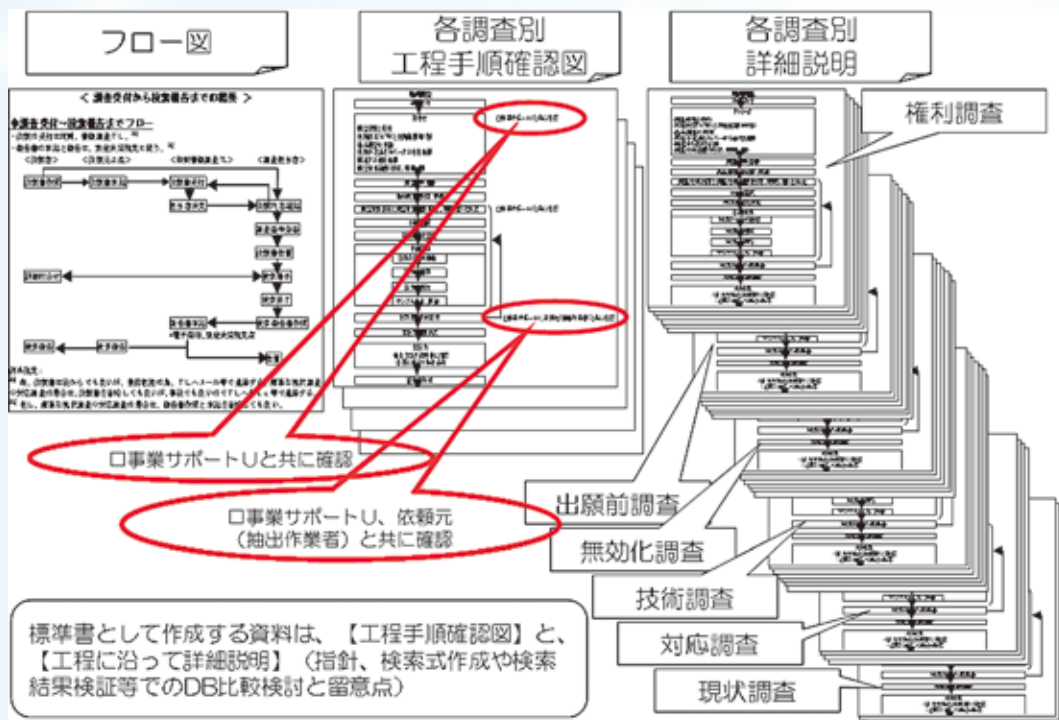


図1:「業務標準書」イメージ

務標準書」(図1)を整備して作成するPJを始めました。「業務標準作成PJ」では、「全員参加」「フルコース」「三井化学ベスト」をキャッチフレーズに活動を重ね、それまで、個人の財産となっていた知識と経験を集結すると同時に、組織として何が最適な調査方法かの議論を重ね、新たな知識として体系化し、整理・文書化しました。これらは、一般的に文書化が難しいとされている専門職の知識と経験を、新たなナレッジ(知識)としてはじめて体系化・共有化したものであり、情報調査組織の機能強化にもつながりました。

さらに、これらの業務をどの担当者がどれだけできるのか?を明確にするために、業務標準により明確化された業務に関して、各調査で必要となるスキルを抽出し、経験年数により到達すべき具体的なレベルを見える化したものとして、「専任者スキルマップ」(図2)を作成しました。スキルマップは、調査分野毎に、どの段階で何ができるようになるべきかを、「全体俯瞰」と「詳細」の両面で表現し、①全体俯瞰:スキルマップと、②詳細:スキルマトリックス(ツールと到達レベルのマトリックス)とし、これらにより、各担当者が業務全般を把握し、スキル評価やポテンシャルアップに必要なことを自ら認識できるようにしました。

この上で、経験年数により到達すべきスキルレベルを明確にすることを目的にした「教育プログラム」(図3)を策定しました。それまでは、調査に関するまとまった社内教育は、配属時のみであり、その後のスキルアップは、OJT、外部講習会などで対応していましたが、新人が入ってきた際に、おおよそ3年間で1人前に育成できるように育成プログラムとしました。これらは、ス

プロフィール

菅原 好子

三井化学株式会社
知的財産部
事業サポートユニットリーダー

1985年4月 三井化学(当時三井東圧化学)株式会社入社
知的財産部(当時特許部) 特許調査担当
1989年3月 知的財産部(当時特許部)本社調査統括
2000年4月 研究開発本部研究所 新製品開発知財担当
2004年4月 研究開発企画管理部、研究統括部 情報担当
2007年7月 知的財産部 情報調査センターユニットリーダー
2010年10月 知的財産部 事業サポートユニットリーダー

(対外活動)
2001年度日本知的財産協会知的財産情報検索委員会委員長、特許庁(発明協会)JPO/IPR研修講師、INPIT特許検索競技大会実行委員会委員など、知的財産情報関連の各種公的活動に参画



キルマップで明確となった個人の不足するスキルを埋める機会としても、活用していくことにしました。

3. 組織力強化のために

組織力強化や人材育成は、長期的な視野に立って、継続的におこなうべきものです。

ここで重要となるポイントは、(1)リーダーシップ、(2)組織風土(DNA、技術伝承)、(3)組織の使命(志)であると考えます。

(3)に関しては、組織のスタート時に作成した定義、目標を、その後、再度、メンバー全員で議論し、以下のとおりと決めました。

『組織の定義』:当社グループの企業価値拡大のため「情

専任者スキルマップ：知財調査



図2:「専任者スキルマップ」全体俯瞰例

	専任者教育レベル1 (1年目)	専任者教育レベル2 (2~3年目)	専任者教育レベル3 (3~5年目)
教育期間の目安	3ヶ月(座学、テーマ実習含)	2ヶ月(座学、テーマ実習含)	1ヶ月(座学、テーマ実習含)
知識	【全般】 ・調査業務の流れ ・調査の全体像と各調査の特徴 ・検索ツールの全体像 ・各ツールの特徴、データの読み方 ・社外活動、関連情報団体、資格制度 ・図書館関連 【知財】 ・基本的な特許制度(日本)、関連知識 ・新規性、進歩性(基本的な考え方) 【化学物質】 ・化学物質索引	【全般】 ・各調査目的に応じて考慮すべき事項 【知財】 ・主要国の特許制度(海外)および関連知識 ・進歩性についての考え方	【知財】 ・各国特許制度 ・判例について
スキル	・各ツールを利用し、基本的な検索ができる ・CAS登録番号を探ることができる	・マーカッシュ構造検索 ・DB独自コード検索(DWPI) ・配列検索 ・目的に応じ、ツールの使い分け、併用ができる ・得られた結果の簡易解析ができる	・目的、リスクを総合的に判断し、最適な調査範囲を提案できる
ツール	略	略	略
目安	知財調査		
	化合物関連調査		
	ビジネス情報調査		

図3:「教育プログラム」抜粋

報を武器として活かす」組織

『組織の目標』:当社グループのために、

- ①全社情報戦略を策定し、実行する
- ②真の目的に対して、必要な情報を「専門性に基づく責任」をもって提案し、提供する
- ③「組織・人・情報」を有機的に反応させ、新たな価値を創出するための土壌になる

企業内での組織として存在意義を高めるためには、戦略に整合し、提案できる調査部門であることが重要であると考えます。このためには、調査目的を的確に判断し、技術面に偏ることなく、当該ビジネスの慣習/構造、PLC、対費用効果、世間のトレンドなどを勘案して、リスク・スピードなどの総合的な観点から調査方法を常に見直していくことが必要であり、さらに、その提供方



法についても、常に改善をしていくべきものであると思います。

以上、これまでの取り組みを紹介してまいりましたが、まだまだ道半ばといった点も多く、取り組むべき課題が多々あると認識しております。

4. 課題提起

近年の特許調査に関する変化のひとつは、各企業のグローバル戦略に伴い、調査対象国が欧米だけではなく、中国、韓国、東南アジアなどに広がっていることが挙げられます。これらの国々の調査を行うにあたっては、言語の問題などもあり調査機関に外注することが行われていますが、この際の外注先企業として、韓国、中国の台頭も顕著になっています。日本語を巧みに操れることに加え、中国語や韓国語といった母国語の整備されたデータベースを活用し、網羅的な調査を行うと同時に、料金体系でもかなり優位にビジネスを進めてきています。

また、調査組織に関する変化としては、近年、調査部門を独立させて分社化した調査会社を再度、本体へ寄り戻す、または、その担当者の一部を本体の所属にするといった動きも見られます。約10数年前から調査会社の分社化が多く行われ、現在、ビジネス上の成功を収めています。一方、本体企業との戦略の一体化が不十分との認識があり、情報は事業戦略・技術戦略・知財戦略を支え、構築するうえで不可欠なものとして、再認識されている結果であると考えられます。

このような環境変化が起きている現在において、特許調査担当者はどうあるべきなのでしょう？さらに視野を広げ、日本全体の情報調査能力をさらに底上げし、活

性化させていくには、どうすべきでしょうか？ターニングポイントにある今、未来に向けた一步を踏み出すためにも、これらを考えていくことが必要であると思います。

今回ご紹介した取り組みは1企業の事例にすぎませんが、調査の基礎的な部分に関しては、他の企業・調査会社・ベンダーなどの事例も入れ込み、また、各社で実施している評価手法なども参考にし、各組織で求められ、納得できる評価体系を検討し、できれば、オールジャパンとして活用できるものを目指すことも必要だと思えます。また、情報調査能力向上とそれらの評価手法確立することも、大変重要であると考えます。

今後の議論では、これからの情報調査担当者の目指すべき姿、および、情報調査能力向上のための個人・企業・国のあり方と方法について、皆様のご意見を頂戴し、私の意見もお話したいと思えます。

論点の整理と二巡目の議論に際して

進行：守屋 8月29日（月） 投稿 二巡目スタート

一巡目の投稿ありがとうございました。行政、グローバル企業、大学、情報提供事業などのそれぞれのお立場で、これまでの取り組み、現状、課題についてご紹介やご意見を頂戴し、それらを座談会の参加者全員で共有させていただきました。

二巡目に当たり、私の方から以下の大きな3つの論点

に再整理したいと思います。

1. 特許を巡る国際的な状況と非英語圏（中国）文献への対応の必要性
2. 企業経営に資する情報分析
3. 情報を活用できる人材、スキル、教育、評価 ～調査・分析能力の向上を目指して～

1. 特許を巡る国際的な状況と非英語圏（中国）文献への対応の必要性

（1）状況分析

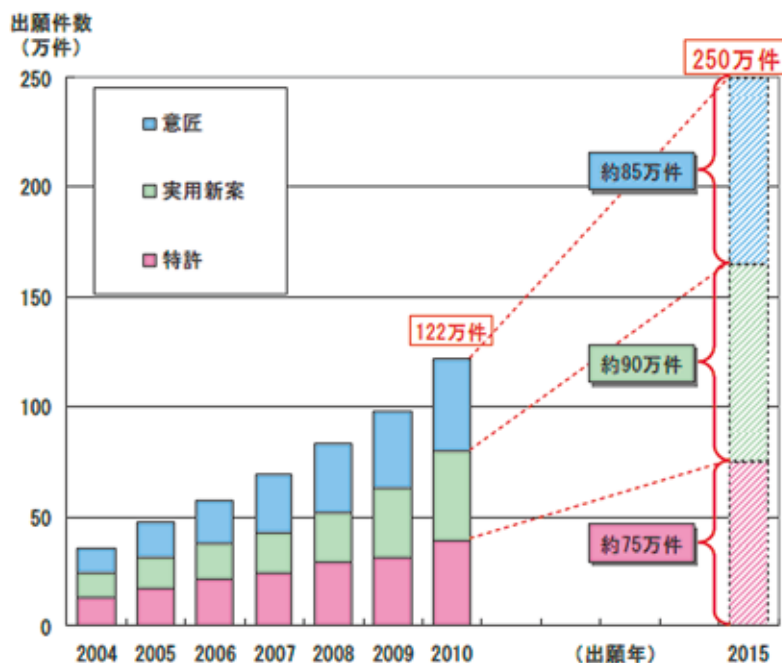
櫻井特許技監から「特許庁を取り巻く最近の動き」と題したご発言の中で、世界的な特許出願、特に、中国語・韓国語の特許文献の割合が増加している状況を紹介いただきました。

知的財産政策部会の配付資料である「国際知財戦略」²を改めて拝見しますと、お示しいただいた「各国への特許出願件数」に関連するデータとして中国の特許・実用・意匠出願予測も示されています。

この図からは、特許のみではなく、実用新案、さらに、意匠も含めて中国文献が急増していることが把握できます。また、国際知財戦略の資料中には、同グラフと併せて、中国において、無審査登録の実用新案に基づく訴訟等が問題視されている旨の指摘がなされています。

長澤本部長、岩田本部長、福地社長からも、特に中国

- 2 http://www.jpo.go.jp/shiryoutou/toushin/shingikai/pdf/tizai_bukai_16_paper/siryoutou_01.pdf



(出典) 中国国家知識産権局(SIPO)ウェブサイト、「専利審査業務“十二五”計画(2011-2015年)」より特許庁作成

図 中国の特許・実用・意匠出願予測

文献への対応が喫緊の課題であることが指摘されていました。こうした課題は上記の数字等からリアルに感じ取ることができます。

(2) 特許庁の対応について

上記のような状況に対して、特許庁の今後の対応として、「国際特許分類の調和」と「外国特許文献検索システムの開発（機械翻訳の活用）と庁内外への提供」を報告いただきました。

さらに、国際知財戦略の資料中では、「新興国の知財関連情報の集積・共有化」と題して、企業等が様々な海外知財リスクに対応するために、誤訳情報や訴訟対策情報などを集積し、共有化することが必要であると記載されています。グローバルに事業を展開する企業にとって非常に関心の高い政策ではないかと思えます。

(3) 機械翻訳の精度向上への対応

グローバルな特許調査への挑戦として、特許庁の「外国特許文献検索システムの開発」においても機械翻訳の活用が示唆され、福地社長からも、グローバルな特許調査を行う上での言語の壁を回避するための仕組みづくりに関連して多言語に対応した翻訳機能へのニーズを報告いただきました。また、長澤本部長から、機械翻訳の精度については常に注視している旨の発言もありました。このように、特許情報に対する機械翻訳の精度向上は大変関心が高いものです。

(4) データの品質

福地社長から、各国から提供されるデータ、特に中国データの精度（正確性）に問題があることが報告されました。本問題は、各国特許庁や情報ユーザーが抱える伝統的な問題でもあります。

各国特許庁は、他国の知財庁と協力関係を築きつつ、一次データの精度向上（事前対策）に取り組んできたも



のと理解しています。他方、各庁が膨大な特許データを取り扱う中で、不正データを全くゼロにすることも現実的ではありません。このため、生じてしまったデータ不備への事後的な対応（訂正）も大切なテーマだと思います。

(5) ポスト中国文献

長澤本部長から、必要とする特許情報を収集する国数が拡大しているという課題の指摘がありました。また、岩田本部長からは、ASEAN 諸国などデータベースの整備が十分ではない国があることから、特許庁から各国特許庁への働きかけを、また、情報提供事業者にはデータ取得と整備を求める意見をいただきました。グローバル化の進展速度からみて、入手・分析が必要な国数はさらに増加していくでしょうし、また、それに伴ってデータ入手コストは増加すると思えます。

行政や事業者が一致協力の下で、今後必要となる情報ターゲットを戦略的に定め、それぞれの限られたリソースを効果的に投下して有益なデータベースを構築したり、場合によって基礎的なデータベースを共用することも重要ではないでしょうか。

2. 企業経営に資する情報分析

(1) 国からの企業経営に資する情報提供

櫻井特許技監から、「戦略ポータルサイト」における「審査実績等に関する生データ」や「特許出願技術動向調査報告」の提供、特許行政年次報告書〈統計・資料編〉における「審査関連情報（例、グローバル出願率）」の提供をご紹介いただきました。

「戦略ポータルサイト」を拝見しますと、技術動向調査については、技術分野別のもの以外にも「マクロ調査」というものもあり、BRICsを構成するインド、ブラジル及びロシアなどを含む計45カ国における技術分野別の特許出願動向を調査して、世界規模での技術・市場の動向及び企業の知財戦略の状況を把握するための統計情報が提供されており興味を引きました。

また、「戦略ポータルサイト」のコンテンツの一つとして、「知財戦略事例集」が掲載されています。これは、特許庁の職員が、国内外企業に足を運び、知的財産関係の現場から生の声を聴取して作成したもので、企業が三位一体として戦略構築する際に有効な知的財産管理手法や組織体制等について事例や統計資料が掲載されています。この事例等は本座談会のテーマにも関連しますので、この後の論点整理でも、一部を引用しました。

(2) 高度な特許情報分析と活用（学術的なアプローチ）

山崎教授から、経営学で用いられている「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」と、この手法を特許に展開して特許の見える化に応用する手法について解説いただき、さらに、日本の9業種やトヨタグループ内各社

を比較した図を用いて、従来の特許件数（量的）比較と相違する、企業規模によらない企業の体質的なところまでを可視化する手法をご紹介いただきました。

パテント・ポートフォリオは、「知財戦略事例集」における「特許群（発明群）の戦略的管理」で取り上げられています。この中で「知的財産ポートフォリオ」という言葉について、必ずしも統一的な概念に基づいて使われていないこと、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されることが多いことが指摘されています。パテント・ポートフォリオの統一的な概念の構築や新たな分析手法の開発には、まだまだ研究の余地があるようにも思えますので、今後のますますの発展に期待いたします。

（3）高度な特許情報分析と活用（データベースや機能）

福地社長から、情報提供事業者としての具体的な取り組みである「②有益な情報の抽出と戦略的に活用する仕組み」として、評価情報を用いた特許分析機能の提供をご報告いただきました。

また、利用者にとって「使ってみたい」と思えるサービスを提供し、満足度を上げる必要性のご指摘がありました。

（4）企業における情報分析の活用事例

グローバル企業であるキヤノンとユニ・チャームはどちらも、知的財産部門がパテント・ポートフォリオなどの情報を活用して事業戦略又は企業戦略の立案や経営判断に寄与している様子が伺えました。

例えば、キヤノンが、普通紙コピー機の市場への参入時に、他社の技術（特許）を回避しながら独自コピー機を創り上げた話は、TV（プロジェクトX）でも放映され、大変有名です。

ユニ・チャームも、その成長の裏に、技術戦略を含む明確な企業戦略が存在すること、また、試行錯誤しながら、事業計画に知財部門からの発信情報を反映させた例も多く見られるようになったことを報告いただきました。

3. 情報を活用できる人材、スキル、教育、評価 ～調査・分析能力の向上を目指して～

（1）経営センスを持つ人材の育成教育

山崎教授から、企業でのご経験を踏まえて、知財部門からの人材の課題として、対人影響力や視野の狭さ、経営感覚不足をご指摘いただきました。そして、企業が知財重視の経営スタイルになるためには、「知財部門が…経営者の目線で課題を明確にすべき」とのご指摘と、「経営の分かる知財責任者」の育成を実践していることを報告いただきました。

（2）調査・分析能力の向上と標準化

調査・分析能力の向上のための不断の努力は企業経営にとって重要であると思います。

この点、長澤本部長から、ポートフォリオの優劣を常に情報更新する専門部隊の設置や自社発明の先行技術調査等を実施する関係会社の存在について言及がありましたし、企業経営に影響を及ぼす知的財産戦略や提言をタイムリーに行える能力がますます必要になっているとのご指摘もありました。また、岩田本部長からは、調査能力を上げるために過去に他社へ出稽古に出向いたお話もありました。

また、菅原ユニットリーダーからは、事業に資する情報組織の実現に向けて、「分散型組織」から、全社の情報調査（技術調査、ビジネス調査を含む）をワンストップで提供する「集中型組織」へ改めたことの報告がありました。さらに、調査者個人の知識と経験を新しいナレッジとして体系化・共有化した基盤3点セットである「業務標準書」、「スキルマップ」、「教育プログラム」を詳細に紹介いただきました。

ここで、「業務標準書」に関しては、「知財戦略事例集」の「付録 企業における特許情報の活用」の中で、「4. 調査能力の強化」において、「調査・活用ノウハウの文書化（可視化）」が有用であるものの、可視化を行っている企業は4割にも満たないことが指摘されています。

調査担当者によらず、高品質な調査・分析結果が得られること、また、それを活用することでナレッジが次の世代へ引き継がれ、さらにブラッシュアップされていくことなど、業務標準（利用指針）を整備することの効果は大きいものと思います。

（3）情報調査担当者の育成と活用 ～インフォプロへ～

菅原ユニットリーダーから、日本全体の情報調査能力をさらに底上げし、活性化させるためにも、業務標準（利用指針）や教育プログラムなどについての基礎的な部分をオールジャパンで共有するというご提案をいただきました。なるほど、事業展開が急速にグローバル化し、また、技術領域が広がって、特許情報を収集するために必要なリソースやコストが急増していく中では、情報調査についての知見を各社が個別に収集するのは、大変非効率であるようにも思えます。例えば、「戦略事例集」の作成がそうであったように、日本のトップ企業が調査・分析手法について、その知見を少しずつ出し合い、基礎的なものを共有することができれば、日本全体の情報調査能力をさらに底上げし、活性化させることができそうに思えます。

また、情報調査のプロを育成し、活用することは、企業の国際戦略立案において重要な点ではないでしょうか。

○ 2巡目のご発言のお願い。

以上、3つの論点毎に皆様からのご発言趣旨等を整理させていただきました。これらについて、皆様からもう少しお話を頂戴して参りたいと思います。以下に私からご発言いただきたい論点をお示しいたしました。もちろん、それに束縛されることなく他の論点についてご知見やご意見をいただいても良いですし、また、「企業経営に資する特許情報とその活用」という今回のテーマに沿った新たな視点からのご発言も引き続き大歓迎です。

1. 櫻井特許技監には次の論点を中心にご発言をお願いいたします。

- (1) 論点1. (2)における3つ施策の具体的な内容について現時点で定まっている方向性。
- (2) 論点1. (3)について、多言語に対応した翻訳機能、特に、中国語文献のための機械翻訳について、課題や開発の現状や方向性。
- (3) 論点1. (4)について、不正データに対する事後対処について、特許庁やEPO等の先進国特許庁の取り組みについて。先進国の取組みを新興国に伝授することで、新興国特許情報のデータ精度の向上が見込まれると考えます。

2. 長澤本部長と岩田本部長には、次の論点からのご意見を頂戴したいと思います。

- (1) 論点2. (1)～(3)： 経営戦略に関わる情報提供や分析手法の開発について、使いたい情報やサービスなど、ユーザーの視点からのご意見・ご要望。
- (2) 論点1. (5)： ポスト中国文献として、どの国のどのような情報が入手困難で必要性や緊急度が高いか。優先的に整備が必要（又は問題）となってくるのは、いずれの国又は地域の情報でしょうか。これをご指摘いただくと、一歩先を見据え、官民オールジャパンでの対応の方向付けが可能になると思います。
- (3) 論点3. (2)(3)： 「業務標準書」(利用指針)や評価手法等の整備や情報調査者の育成についての取り組み状況。基礎的な「業務標準書」(利用指針)や評価手法等をオールジャパンで整備することや調査者の評価や育成についてのご見解。
- (4) また、論点1. (2)における3つの特許庁施策についてご意見・ご要望や、特許情報が開発戦略や事業戦略に影響を与えたことに関して、試行錯誤、成功例又は反省例といった教訓的な事例がありましたらご紹介ください。

3. 山崎教授には、次の論点からご発言を頂戴したいと思います。

- (1) 論点2 (2)： 特許の見える化について。その他の

パテント・ポートフォリオの例や利活用などの研究状況について、もう少しご紹介いただきたくお願いいたします。

- (2) 論点3 (1)： 山崎教授が目指している「経営の分かる知財責任者」の育成について。「経営の分かる」とは、また、「経営者の目線で課題を明確にする」とはどのようなことであるかを含めて、もう少し具体的にご紹介いただけますか。
 - (3) 論点3 (2)、(3)： 基礎的な「業務標準書」(利用指針)や評価手法等が整備されますと、教育の現場でも効用が大きいと思いますがいかがでしょうか。また、大学で情報調査に強い者を育成することは、企業等からも求められるように思えますがいかがでしょうか。
- ### 4. 福地社長には、次の論点にご意見や報告を頂戴したいと思います。
- (1) 論点1. (2)における3つの特許庁施策が、ユーザーにとってより実りあるものとなるよう建設的なご意見・ご要望。
 - (2) 論点1. (3)について、多言語に対応した翻訳機能、特に、中国語文献のための機械翻訳について、課題や開発の現状や方向性。
 - (3) 論点2. (3)について、評価情報を用いた特許分析とは具体的にどのようなものか、例えば、分析した事例などをご紹介いただけますか。高度な特許分析機能についてイメージを共有できるかと思えます。
 - (4) 論点3. (2)(3)について、情報提供事業者が提供する情報サービスの利活用の方法をユーザーに示すことは重要だと思います。「業務標準書」(利用指針)は、ユーザーマニュアルの作成やデータベース機能設定にあっても指針になり得ると思いますがいかがでしょうか。
- ### 5. 菅原ユニットリーダーからは、以下の論点についてご意見等をいただきたいと思えます。
- (1) 論点3. (3) 情報調査担当者の育成と活用について、お考えをより詳細にご報告いただきたく願います。
 - (2) 論点1. (2)～(5)、論点2. (1)～(4)について、情報の調査に係るご経験を踏まえて、特許情報を企業経営戦略に活用する視点から、ご要望やご意見をいただけますでしょうか。

以上、どうぞよろしくお願ひいたします。

特許庁の新たな施策展開～新興国の台頭への対応を中心として～

櫻井：9月14日（水） 投稿

守屋専務理事より大きく3つの論点のご提示があり、特に特許を巡る国際的な状況と非英語圏（中国）文献への対応の必要性について、幾つか具体的なテーマを頂戴致しました。そこで、これらのテーマを中心に特許庁としての考えを簡単にご披露させて頂ければと思います。

1. 国際特許分類の調和について

最初に国際特許分類の調和についてですが、守屋専務理事もご指摘のとおり非英語圏の文献として韓国語に加え、特に急増する中国語の特許文献への対応は喫緊の課題です。これら中国語、韓国語の特許文献に共通する問題の一つに、独自の分類を持たないことが挙げられます。例えば日本で特定の技術の出願が増えてきた場合、FIやFタームを整備して検索を効率化するのが通例で、欧米でも同様の対応をするものと考えられます。しかし、中国、韓国はそのような独自分類や独自の検索ツールを持たないために、世界各国で共通に使われている国際特許分類（IPC）が文献に付与されるだけとなります。文献数が多くなると、現状のIPCの分類項目数（約7万項目）での効率的な検索は困難となることが予想されます。

そこで、日米欧中韓の五大特許庁（五庁）では、IPC自体を細分化することで中国語、韓国語の特許文献の検索の効率化を図ることを目的に、「共通ハイブリッド分類プロジェクト（CHC）」を進めております。具体的には、日本、欧州の独自分類である、FI、ECLAを基礎としてIPCを細分化するものであり、中国語、韓国語の特許文献の検索の効率化が可能となると共に、五庁内にとどまらず世界中で分類調和が実現できるものでもあります。

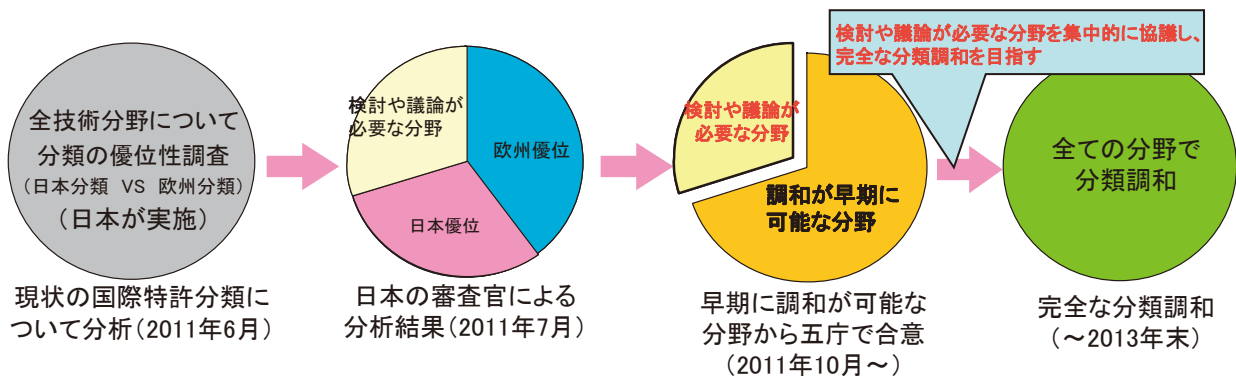
このCHCには我が特許庁も積極的に取り組んでおり、本年の6月には各技術分野の全審査官に、IPC毎にFI



とECLAのどちらがIPCを細分化する分類として適しているかを対比・検討してもらいました。世界中の文献の検索を効率化するという視点で検討し、総累計で2万人時間弱を要したことから、その意気込みもご理解頂けると思います。今後はこの結果を用いて五庁での議論を加速させ、全てのIPCでの分類調和を目指していきたいと考えております。

2. 外国特許文献検索システム開発とその課題（機械翻訳の精度向上）への対応策について

同様に急増する中国語、韓国語の特許文献への対応策として挙げられているのが、外国語特許文献検索システムの開発と庁内外への提供です。中国語、韓国語の文献を日本の審査官及び出願人が原語で理解することは一般的には極めて困難です。そこで、特許庁としては、中国語、韓国語文献について機械翻訳を利用した検索システムを開発し、特許庁内部のみならず、外部ユーザーにも利用可能とすることを予定しております。具体的には、



(出典) 産業構造審議会 第16回知的財産政策部会 配布資料抜粋

【分類調和の加速化プラン】

中国語、韓国語文献について機械翻訳した日本語全文テキストデータを作成し、日本語による全文テキスト検索が可能な環境を整備していく予定です。

その際に課題の一つとして挙げられるのが、長澤本部長及び福地社長もご指摘されている翻訳精度の問題です。特に中国語文献の機械翻訳の整備に向けて、これまで行ってきた調査により、様々な課題が見えてまいりました。例えば機械翻訳においては、異表記、表記ゆれがある場合、機械翻訳の辞書が対応しきれず未知語や誤訳が生じる可能性が高まることが知られていますが、特に中国語の場合、外来語や組織名についてこれらの問題が顕著になる傾向にあります。また中国語固有の文法的特性として、単語の切れ目が明確でない点や、同じ語彙でも文脈により品詞が異なる多品詞語が数多く存在することも、その機械翻訳を困難にする要因の一つであります。

このように中国語文献の機械翻訳には様々な困難が伴いますが、その中で機械翻訳の精度を高める解決策として指摘されたのが、定型表現の登録、名詞句の登録等を通じた中国語翻訳辞書の整備です。そのため、我が特許庁では中国語文献の機械翻訳の精度向上に向けて翻訳辞書を整備すべく、まず今年度は辞書作成方法の検討を予定しており、その結果を基に来年度から翻訳辞書の開発を進めてまいりたいと考えております。

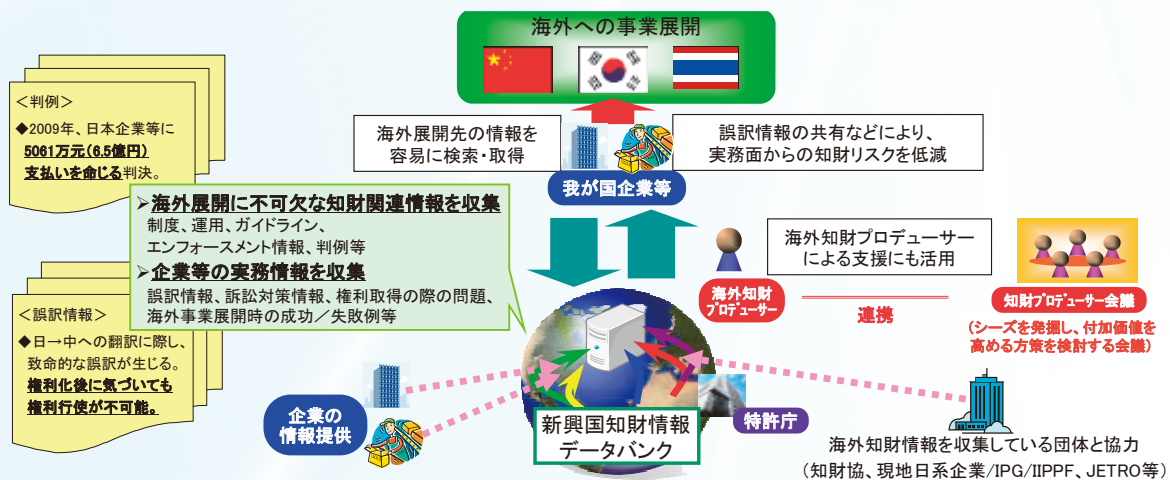
3. 新興国の知財関連情報の集積・共有化について

さらに長澤本部長もご指摘のとおり、アジア地域を初めとする新興国におけるビジネスの急速な拡大は、我が国企業にとって特許情報を収集する国数の増大を意味し、情報分析も含めた対応策の充実が求められるところ

かと思えます。そのような中、我が特許庁では新興国における様々な知財リスクを低減するために、誤訳情報や訴訟対策情報等を集積・共有化する新興国知財情報データベースを準備し、来年度の提供に向けて現在取り組んでおります。具体的には、誤訳情報や訴訟対策情報等の整理の仕方、データベースの基本設計等について、企業や弁理士等と意見交換をしており、データベースの提供方法としてはインターネット上にホームページを開設し、ページ内の情報検索を可能にするなどの機能を備えたものを予定しております。また今年度より特許庁と工業所有権情報・研修館では、知財面から中小企業等の海外展開支援を行う海外知的財産プロデューサー事業を開始しておりますが、データベース開設後はこの海外知的財産プロデューサーに蓄積された知見も集積し、その支援において集積・共有化した知財情報を活用するといった連携も図りたいと考えております。

4. データ管理について

最後に不正データに対する事後処理について、福地社長には我が特許庁のデータの正確性についてご評価を頂きましたが、守屋専務理事もご指摘のとおり、膨大なデータを取り扱う中、不正データを完全にゼロにすることはできないのが実情です。しかし、このデータの完全性を少しでも高めるため、特許庁ではデータの品質管理に関する新たな取り組みを始めました。これは、不正データが発生した際、対処療法的な修正に留まらず、根本原因を解明し、他分野での類似事象の発生防止まで含めた抜本対応を行う、組織横断的な管理体制を構築しようというものです。我が特許庁では、高い電子出願率のおかげでソースデータの品質がそもそも高いのですが、このよ



(出典) 産業構造審議会 第16回知的財産政策部会 配布資料抜粋

【新興国の知財関連情報の集積・共有化】

うな取り組みによって、データ品質の更なる向上が図れると考えております。

なお、ヨーロッパ特許庁では、特許情報の修正・品質管理に60名を超える多くの人員を割いていると聞いております。その努力には頭が下がりますが、テキスト形式による電子出願率の向上や、加盟国特許庁から送られてくるデータフォーマットの統一など、入り口からデータ品質の向上が図られない限り、今後も多くの人手が必要になると思われます。一方、中国国家知識産権局では、最近、急激に電子出願率が上がってきており、今後、データ品質の向上が期待されるようです。我が特許庁としては、各庁のデータ品質の向上を図る観点からも、これまでの経験を活かし、電子出願の普及に向けた国際協力を進めていきたいと考えております。

経営に資する特許情報分析 ～動的な分析を経営に活かす、「想定外」の事象への対応力の養成

山崎：9月13日（火） 投稿

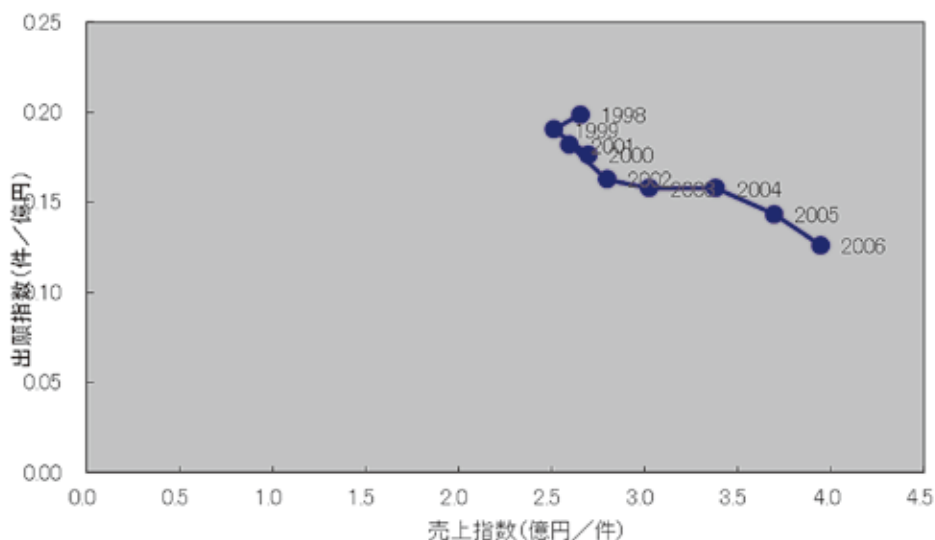
【特許・ポートフォリオの動的な見方】

特許庁の知財戦略事例集³では企業が保有する知財の管理手法について詳しく紹介されていますが、この事例

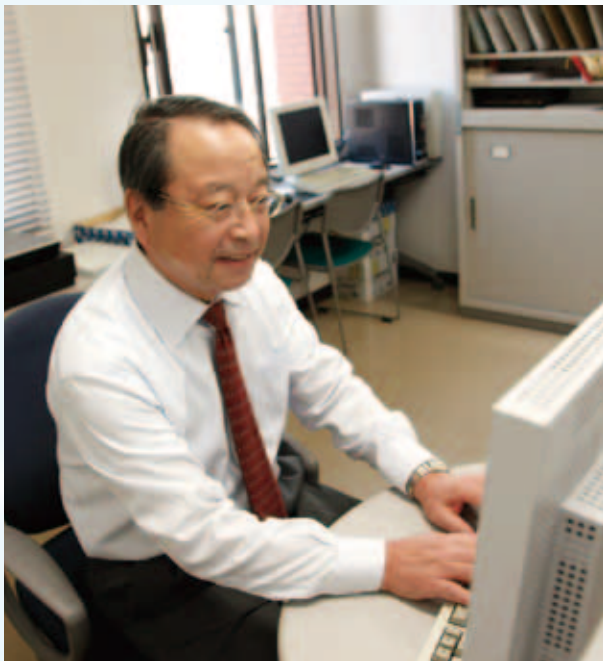
3 特許庁、「戦略的な知的財産管理に向けてー技術経営力を高めるためにー」、2007年4月。

集の知財ポートフォリオでは保有特許をストックとして静的にとらえる手法なので、日々変化する経営環境のなかで動的な分析・判断するには不便を感じます。ポートフォリオは第1義的には「資産台帳」であって、貸借対照表のように在庫（保有）状況なのですが、分析・判断には、数量（特許件数）を絶対値としてとらえるのではなく、事業の規模と内容に応じた相対値でとらえる必要があります。企業の経営状況の把握でも貸借対照表だけでは不十分で、損益計算書やキャッシュフロー計算書も同時にチェックする必要があります。特許・ポートフォリオの場合も同様で、件数だけ管理しているのは銀行通帳を眺めているようなもので、他のファクタを加えて多面的に分析し、適時的確な経営判断に資するのが望まれます。

ここで、日本の電機業界の大手11社（ソニー、パナソニック、シャープ、三洋、日立、東芝、三菱電機、富士通、日本電気、キヤノン、リコー）の合計について特許・ポートフォリオを作成してみました。各社とも知財活動は熱心で、11社合計の特許出願件数は毎年7万件～10万件、連結売上高では約50兆円～60兆円にも達します。前回説明したように、売上指数は連結売上高を5年間の特許登録件数で除した値、出願指数は特許出願件数を連結売上高で除した値です。ポートフォリオ上で左上から徐々に右下へと推移しており、開発競争からサービス産業・設備産業的になってきたことを物語っています。言い換えれば、単品の商品開発からネットサービスを含めた総合産業的な業容になってきています。企業の中では毎日必死の思いで新製品の開発やコストダウ



電機11社の1998年度から2006年度の変化



ンに挑戦していると思いますが、マクロ的には徐々に円熟型の産業構造へと変化し、各社ごとに事業の選択と集中により経営の合理化を図り、業界再編がすすんできている事がうかがえます。

【動的な分析を経営に生かす】

企業の知財部門の人は内部情報としてセグメントごとの売り上げや、特許出願・権利化情報を入手できます。セグメントごとにパテント・ポートフォリオをプロットしてみたら如何でしょうか。成熟型の事業に多くの技術者を投入し多くの特許出願をしている反面、企業の将来をになう新規事業では技術者が少なく、そこから生まれる特許出願も少ないと言うようなことになっていないでしょうか。成熟型は右下、新規事業は左上に位置するのが本来の姿です。このパテント・ポートフォリオに競合他社の状況もプロットすれば経営課題もより明白になります。これらをまとめて経営トップに具申してみたら如何でしょうか。経営者に説明するには経営者の目線で説明する必要があります。パテント・ポートフォリオには売上高と特許件数しかありません。売上高は説明不要ですし、特許件数は研究開発費と知財部門の間接経費に対応しているわけです。これを理解すれば、経営者もポートフォリオを読みとる事ができ、「意外にきっちり見えてくるものだな！」と驚いてくれるかもしれません。パテント・ポートフォリオについて日本知的財産協会の機関誌「知財管理」⁴に寄稿したところ、数社の知財部門の方が研究室へ訪ねてこられました。このような戦略的な活用を考えておられるようです。

4 山崎攻、「管理知財から経営知財へー経営戦略策定のためのパテント・ポートフォリオによる経営課題の発見方法ー」、知財管理、Vol.60、No.5、PP.721-738、2010。

【経営トップに具申】

社長や経営幹部は確かに経験豊かな人ばかりですが、すべての職能にわたって理解しているわけではありません。経理出身、人事出身、技術出身など色々な経営トップがあり、自分の出身職能は詳しいわけですが、他の職能にはあまり精通していないのが普通です。多くの経営者は経験と常識から判断しています。今年の東日本大震災や台風12号などで、「想定外であった」との話しをよく聞きました。「想定」とは「経験と常識」であり、それを越えた事象が発生するから問題なのです。経営も想定内で済まないことがたびたび発生します。現場たき上げのトップには、経験と直感から条件反射的に判断する人もおります。このタイプの経営者は思いこみが激しいため誤判断をしがちです。知財情報を可視化することは経営トップの誤判断を防ぐことにつながります。

【ゼミでの人材育成】

知財のスキルは仕事を通じて覚えるのが普通です。いわゆるOJTです。しかし、ここで考えてみてください。OJTで学べるのは過去や現在の経験と常識にもとづいた条件反射的スキルに限られるのです。「想定外」の事象への対応力はOJTでは無理で、考えることと新たなコンセプトを創造することであり、別途、学ぶ必要があります。授業やゼミでは学生に戦略的考え方と経営センスを学んでもらうことに留意しています。講義形式で教えている「知的財産経営戦略特論」と「知的財産技術経営特論」では、基本的なことは座学になりますが、随時、新聞記事などの記事を見せ、経営者はどんな状況の下でこのように判断したかを考えさせるようにしむけています。講義の最終回にはある経営課題を与え、自分が経営者だったらどのように決断するか発表させています。もちろん10人いれば10通りの答えが出てくるわけで、模範解答というものはありません。

私の修論ゼミには社会人が多く、自分の業務に関連するテーマで事例研究を希望するひが多いのが特徴です。事例研究では事業面、技術面、知財面の3つの側面から分析し、修士論文に仕上げていきます。大学の事例研究でパテント・ポートフォリオを活用する場合の問題として、研究期間が限定されることと調査費が十分にさけないことがあげられます。従って入手の容易な国内特許の出願・登録件数をIPDLで調べ、売上高は有価証券報告書から調べています。現在ではどこの企業もグローバルにビジネスを展開しており、国内情報だけでは不十分であることは理解した上で、基本的な分析方法を身につけてもらうことを考えております。ゼミ生たちは企業に入れば、詳細なセグメント情報、地域情報などを内部情報としてアクセスでき、必要となれば特許情報サービス会社から海外の特許情報も入手出来るはずで、大学

院のゼミではデータの分析と可視化の手法、結果の解釈の仕方などを基礎的にしっかりと学んでもらいます。

グローバル企業としての立場から： 知財戦略に立脚した新興国特許情報への対応について

長澤：9月21日（水） 投稿

守屋専務理事が示唆された3つ論点、即ち、非英語圏文献への対応、企業経営に資する情報分析、人材の3つのテーマにつきまして、山崎教授の分類する電機精密企業としての考え方を中心に、意見や要望等を追加させて戴きます。

（1）中国とアジア諸国、新興国への対応の背景

下の表は弊社の10年間の連結売上（百万円）を示しています。御覧のように、ここ10年間でアジア地域と日本の売上は逆転し、その売り上げ比率は日本が28.5%から18.8%に減少し、アジアオセアニアが10.0%から22.0%に倍増しています。このことは、ある程度は予測できたこと（山崎教授の言葉を借りると「想定内」）であり、キャノンは2000年以降、中国での特許出願を強化してきました。

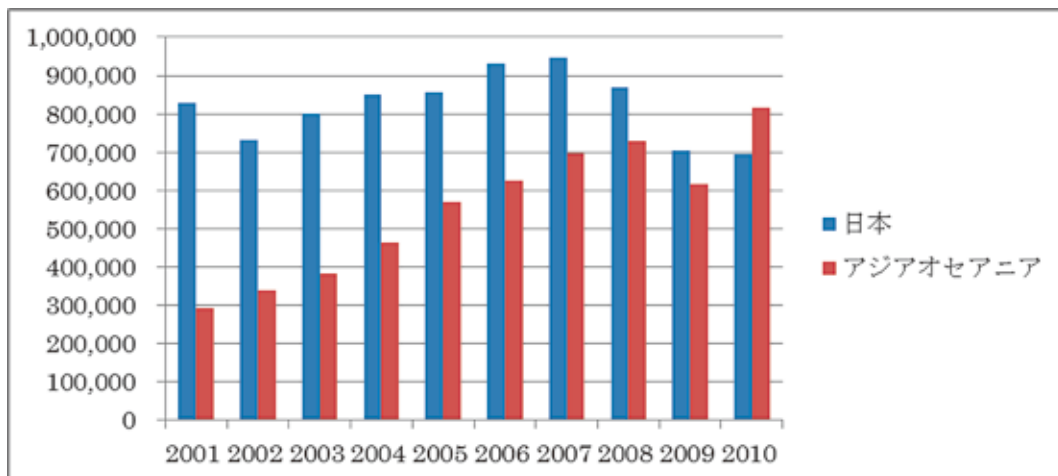
しかしながら、櫻井特許技監が示され、守屋専務理事も取り上げられているように、中国の特許、実用新案、意匠の出願数の激増はやや「想定外」といえるでしょう。つまり、中国は非英語圏であることにより知的財産に関する情報の正確な獲得が困難であるばかりではなく、情報量の急速な増大に我々日本企業の情報インフラの整備が追い付いていないのが実情ではないでしょうか。更に、中国における特許侵害訴訟数は急増し、2010年に

は5700件以上と、実に、特許訴訟大国であるといわれてきた米国の2倍を超えました。そのため、近年、中国の審査官や裁判官数も急増し、急造の知的財産運営になっていると考えられます。更には、地方保護的な裁判結果、非常に重いライセンスの義務、特許と実用新案の成立要件の差、不明瞭な法制度、限定された先使用権の問題等もあり、我々企業が知的財産戦略を考える上で未曾有の状況下にあります。

一方では、これらは国内産業保護の観点で、新興国としてはある意味では当然の施策であるといえます。昨今、中国のみならず、インドやブラジル等の他の新興国においても、国内産業保護的な施策や法制化に関する記事が新聞を賑わせているようです。即ち、インド、ブラジル、ロシア、他の東南アジア諸国等の他の新興国においても、中国における知財訴訟の結果や法制度の動向を見つつ、同様の知的財産国家施策をとってくるであろうことが予想されます。

一方、地方から若い良質の労働力を得て、世界の工場と言われてきた中国は相変わらず主要な製品製造国であるものの、インフレ、労使トラブル、電力不安、税制優位の喪失等もあり、消費国としては当面は成長を続けるものの、生産基地としては他のアジア諸国、例えば、タイ、ベトナム、マレーシア、更には、フィリピン、ミャンマー、インドネシア、バングラディッシュ等との競争に晒されることになるでしょう。そのような競争関係にある中国の知的財産政策は、他の新興国でも注目を集めていると考えられ、新興国の知的財産政策の先駆けになると思われれます。従って、中国における企業の知的財産活動が新興国の知的財産活動にも影響を及ぼす大きな鍵になると考えています。

守屋専務理事からは、ポスト中国としてどの国の情報整備を優先するかという問いかけがありましたが、長期的に大きな消費国となり得るインドやロシアに注目しています。人口の急増が予想され大マーケットになりえる



【新興国の知財関連情報の集積・共有化】



と共に、英語が比較的容易に使えるインドと、独自の政策を立ててくる可能性がより高いロシアの動向には今後とも注目していきます。

(2) 中国特許情報と機械翻訳の利用

年間100万件を超える中国の特許、実用新案出願に係る特許情報の調査に関しては、これまでの英語による特許情報調査とは全く異なる考えを導入しなければならないと考えています。

まずは、前回、「機械翻訳の精度を常に注視する」と述べた点をもう少し掘り下げて説明致します。我々のような企業における特許調査の目的は、1つは自社が出願しようとしている特許や既に成立している特許の先行技術調査であり、他の1つは成立した権利の権利範囲と自社の製品もしくは計画製品との比較を伴う権利調査です。先行技術調査にしても権利調査にしても、国際分類やキーワードなどの検索式から得られた特許リストをフィルタリングする工程とフィルタリングによって絞られた件の内容の確認（読み込み）を行う工程とがあります。そして、権利調査の場合には、更に、特許請求の範囲（クレーム）内容の解釈や権利の有効性の判断等の権利範囲に係る検討を行う工程が加わるようになります。

膨大な数の特許を全て読み込むことはできませんので、フィルタリング工程に関しては基本的に機械翻訳を参照して、先行技術となりうる可能性のある特許や権利的に問題になりうる特許の絞り込みを行います。この工程では「怪しきは罰せず」で件数の絞り込みを行うことになるので、機械翻訳の精度、特に、サマリーや特許請求の範囲の機械翻訳の精度によって絞り込みの効率が異なってきます。次に、明細書本文の読み込みを行うこととなりますが、明細書本文の翻訳に関しては、目的の重要度によって機械翻訳を利用するか人手による全文翻訳

を取り寄せるかを決めることになります。自社の出願の先行技術を探す場合には、日米欧の特許のみでも先行技術が見つかることもあることから、訴訟に用いることが予め予期できる件等の一部の重要件を除いては機械翻訳を利用の方がコスト的に有利です。

一方、他社権利の有効性を判断するための明細書の読み込みは、人手による全文翻訳を取り寄せることもあれば、機械翻訳である程度の内容を把握した後、最も重要な部分のみを人手で翻訳することもできます。自社の事業に多大な影響を与える権利であれば人手による全文翻訳の方が安心ですが、機械翻訳精度が向上すれば人手による翻訳の割合を減らしていくことができるでしょう。

このような判断をするには、最新の機械翻訳の精度を常に把握しておかなければなりません。これらの工程を経て、問題となる可能性の高い件としてリストアップされた特許の権利範囲に係る検討は、通常はネイティブの弁理士を用いて行うことになります。この検討に関しては現時点では機械翻訳に頼ることはできないでしょう。しかしながら、機械翻訳の精度が向上すれば、この権利範囲の詳細検討が必要な特許や実用新案の件数を減らすことができるようになります。従って、機械翻訳の精度を把握していれば特許調査の全工程に必要なリソースや時間等を見積もることができ、調査の企画、立案、設計をする場合には各言語の機械翻訳の精度を把握しておくことが重要です。現状では韓国語は英語よりも日本語、中国語は日本語よりも英語の方が翻訳精度が高いと感じています。

尚、フィルタリング工程の前に、IPCやキーワードによる絞り込みを行うのですが、櫻井特許技監が述べられている五庁によるIPCの細分化等の庁の施策は、フィルタリングにかかる件数をより正確に絞り込めるという観点から、中国や韓国の特許調査の効率化に大きく寄与すると思います。

(3) 経営戦略に立脚した調査の企画と設計

1つの調査に係る特許の数が多いことは調査そのものの企画や設計に大きな影響を与えます。また、その企画や設計がこれまでよりも更に重要になってきます。特許調査は時に莫大な人的リソースと費用をつぎ込んで行います。数が多いからという理由だけで、経営上合理的ではないリソースや費用を投入することはできません。また、新興国の法人と交渉する場合には調査結果をタイムリーに出さなければ意味がありません。

そのため、調査を企画設計する部門長は、分類、出願人、出願時期等、あらゆる面での調査の選択と集中を企画する能力と、目標を達成するためにリソースをフレキシブルに活用する能力とが必要になります。これは、これまでの調査部門長には余り求められていなかった能力かもしれませんが、膨大な数の多言語特許を扱う場合には必須の能力になります。そして、このような調査部門

長は、期限、コスト、人材の配置と外部リソースの利用等を、その調査の目的に沿った形で具現化する必要があり、そのためには、上述の機械翻訳に関する知識、新興国の誤訳情報や訴訟情報、外部調査会社との折衝力等も必要で、正に経営者に近い考え方と実行力を持たなければなりません。この観点でも櫻井特許技監の述べられている新興国知財情報を含む国のデータベースは有用であると思います。

経営者に近い考えを持つには、上述した様々な情報以外に知的財産戦略に係るマクロな視点も必要です。山崎教授の述べられている売上指数や出願指数は一定の指標になると思いますし、特に、それらの動的な変化に関する投稿は大変参考になりました。一方、将来の売上は分からないのですから特許ポートフォリオそのものの比較も必要で、各社の各分類の出願や登録件数を年度別にプロットしたデータはポートフォリオそのものの把握によく用いられます。知財部門として、更に大事なことは、このような既存のデータから長期的な視点での技術や事業の展望を持ち、その上で知財戦略を経営トップに語ることです。従って、特許調査を企画設計する調査部門長も、その会社全体の知財戦略を理解した上で行動する必要性がますます高くなっていると思います。

(4) 最後に：特許数の増加とオールジャパン活動の必要性

精密、電機業界における製品群は、スタンドアローンの擦り合わせ型製品から、国際標準技術を取り込んでもモジュール化された汎用機能、汎用部品、ソフトウェアモジュールを含むIT製品としての一面も持つ製品へと変遷を遂げつつあり、それが更に加速すると思われま。このような分野では一製品に数千～数万件の特許が関係しても決して不思議ではありません。従って、このような分野では、自己の事業や研究開発に無関係の特許権を買収した特許権者も含めて、全ての特許権者が差止請求権を持つという、特許制度自体を大幅に見直す時期に来ているように思われます。現在の特許制度は、これまでの擦り合わせ型製品や他の分野の製品やサービスを前提にしていると思われるからです。しかし、このような制度そのものの改革は、上述した技術の激変や新興国を含むビジネスのパラダイムチェンジが想定内であっても、問題が顕在化する前には実行が期待できない面もあり、企業はこれらの間の歪をも理解しつつ知財戦略を実行する必要があります。

特に、新興国とのビジネスを考える上では、情報の不足、情報の欠落により結果の予見性が低く、知財戦略が立てにくい状況は、日本企業共通の問題です。国のデータベースはそういう意味でありがたいと思いますし、守屋専務理事が述べられているようにオールジャパンとしての活動や協力がますます必要になると思います。例えば、オールジャパンの情報を集結してデータベース化する

るだけではなく、情報提供者による講演会、座談会、セミナー等も企画していただければ大変有難いと思いますし、弊社としてもできる限りの協力をしていきたいと考えています。また、翻訳辞書、分業による権利検討、ノウハウの共有、人材教育等、他にも日本企業間で協力してできることも多々あると思います。その中で、私共も日本の企業の一員として特許情報や人材育成に必要な投資を行い、将来を見誤らない知財戦略を策定し、経営の舵取りに貢献していく所存です。

情報提供サービス事業者の立場から： 評価情報の活用について

福地：9月20日（火） 投稿

二巡目の投稿にあたりまして、ご依頼いただきました論点を情報提供事業者の立場として、皆様のご意見も参考にさせていただきながら述べさせていただきたいと思っています。

1. グローバル特許調査に向けた特許庁施策について

①. 国際特許分類の調和

グローバル展開する企業にとって、国際特許分類の調和は、利用者が言語によらず外国特許を横断的かつ詳細に検索するための施策として大変有用であり、是非とも進めていただきたいと考えております。利用者が精度の高い検索結果を得るためには、分類の正確性が何よりも重要です。そのために、五大特許庁間で連携し、分類の正確性確保に取り組んでいただければと思います。

その上で、私たちとしては利用者により付加価値の高い調査環境を提供してまいります。現在、分類体系を熟知していない利用者でも、簡単な操作で分類を特定して検索や分析ができる機能を提供しておりますので、新たな国際特許分類にも対応していきたいと思っています。

②. 外国特許文献検索システム

国内の利用者による外国特許調査において言葉の壁は大きな課題であり、日本語による検索機能の有無は調査効率に大きく影響します。機械翻訳技術を利用した外国特許文献検索システムの開発及び公開は、利用者の外国特許調査の効率を大幅に向上させるものと期待しております。

弊社は機械翻訳を専門とはしていないため、中国特許の検索サービス強化にあたり、コンテンツ及び翻訳データについてはデータ会社とアライアンスを組んでサービスを提供する準備を進めております。しかし一巡目の投稿で触れましたように、データの精度や入手コストの増加に苦慮しております。

特許庁主導で中国・韓国などのコンテンツおよび翻訳データを整備していただき、これらを情報提供事業者が廉価で利用できるようにしていただければ、その分サービス利用料も抑えられますので、利用者にとって有益になるものと思います。

③. 新興国の知財関連情報の集積・共有化

新興国に事業展開する企業にとって、知財関連のリスク把握は喫緊の課題となっておりますが、利用者からも新興国の情報が少なく不安を感じているといった声を拝聴いたします。各企業個別での情報収集が難しい中、各国法令や訴訟対策情報などを特許庁主導で集積・共有化していただくことは、各企業における知財リスク把握にあたり大変有益な施策であると思います。

また、新興国市場の急速な拡大に伴い、弊社も新興国特許の検索サービス強化に取り組んでおります。特許庁には、新興国へデータ整備を働きかけると同時に、データ整備の指針を示して新興国を支援していただくことも要望したいと思います。

④. 外国特許調査のインフラ整備

外国特許調査のインフラ整備にあたっては、特許庁でコンテンツ及び検索基盤をご用意いただき、その上で、各情報提供事業者はこれを活用して、利用者により付加価値の高いサービスを提供していく、といった官民一体の取り組みが、利用者にとってより実りある調査環境の実現に繋がっていくものと考えます。

企業活動のグローバル化に伴って M & A の増加も世界的な趨勢となっており、現在多くの利用者から外国特許の権利状態を調査したいという要望をいただいております。国内の経過情報は整備されておりますが、米国・中国・韓国などの経過情報につきましても情報提供事業



者が二次加工できるデータとして入手できるようにしていただければと思います。

2. 評価情報を用いた特許分析

評価情報は、特許に対する各企業独自の価値判断の基準となる情報です。弊社では、IPC などの分類とは異なる企業独自の分類体系、評価軸、技術ポイント、評価コメントなどを評価情報と定義しております。一巡目の投稿で述べさせていただきましたように、企業経営に資する情報インフラの整備にあたっては、この評価情報の蓄積が極めて重要です。ここでは評価情報を用いた分析事例の一部を紹介させていただきます。

①. 書誌情報と評価情報を組み合わせた分析

ある特定の文献集合を分析するにあたり、書誌情報だけではなく、企業独自に蓄積した評価情報も組み合わせることで、より深い分析が可能となります。たとえば、企業独自の観点で分類した各技術において、多数の権利を所有している主要企業を割り出したいとき、IPC など規定の分類ではなく企業独自の技術分類を軸としてマップ表示することで、主要な出願人が一目瞭然となります（図1）。

PatentSQUARE の「マトリクスマップ」では、書誌情報に加えて独自分類や評価などをマップ軸として選択でき、集合全体の傾向を様々な切り口で把握することができます。さらに、作成したマップは社内でも共有できる情報として蓄積することも可能です。

②. 自社と他社の情報を一元管理して知財戦略を策定

知財戦略を策定する上で、自社情報と他社情報を企業独自の観点から一元的に管理し、自社のポジション、強み・弱みに加え、どの技術分野が手薄であり攻め所なのかといった情報をグローバルな視点から鳥瞰することは極めて重要です。

PatentSQUARE の「戦略特許管理」は、知財戦略策定に不可欠な情報を全て1つのシート上で一元的に管理できる機能です（図2）。自社情報としては、公開・登録公報に加え、未公開データ、出願前のアイデア情報も扱えますので、アイデアから権利取得までのライフサイクル全体も管理できます。

3. 使いやすいサービスの提供に向けて

弊社では、特許調査は知財担当者だけでなく、技術の専門家である技術者も巻き込んで行う方が、より効率的であると考えております。調査の専門家ではない技術者にサービスをご利用いただくためには分かりやすいマニュアルが必要です。しかし、現状は操作説明の域を出ておらず、調査業務における活用シーンに沿った利用指針を提示する必要があると考えております。



【図1 マトリクスマップによる分析例】



【図2 戦略特許管理による分析】

また、企業独自の価値判断基準となる評価情報につきましても、単に機能を説明するだけでなく、上記で述べさせていただきました事例のように具体的な活用方法を明示し、利用者がより積極的に評価情報を活用できるように取り組んでまいります。

一方、三井化学の菅原ユニットリーダーの投稿にもございましたように、企業内で調査業務を標準化することは極めて重要です。弊社は、お客様の業務標準策定に情報提供事業者として参画し、特許調査システムの活用を踏まえた視点から業務標準の策定を支援しております。こうした取り組みの中で集積したノウハウは可能な範囲で標準機能としてシステムに反映させており、この取り組みはこれからも継続してまいります。

上記活動で得られた知見を基に、今後は業務のコンサルティングにも携わり、利用者への更なるお役立ちができればと考えております。

4. むすび

このたびはネット座談会に参加させていただき、ありがとうございました。日本の国際競争力を特許調査の分野でより高めていくべく、皆様の知見・協力も得ながら、今後ともグローバルな企業経営に資するサービスを提供していきたいと思っております。

グローバル企業としての立場から： 経営戦略に関わる情報・分析手法、優先的に情報整備が必要な地域

岩田：9月27日（火） 投稿

2巡目では、守屋専務理事よりご依頼いただきました論点を中心に述べさせていただきます。

1. 経営戦略に関わる情報提供や分析手法について

1巡目でも述べましたように、弊社は世界80カ国以上で事業展開をしており、新製品を販売する場合、新製品に関係する他社特許有無確認のために特許調査を行っております。特許調査にあたっては、他国で抽出された特定の特許に関し、対象国でファミリー調査を行う、あるいは、IPCや現地語のキーワードを組み合わせて検索することが多くなります。

そんな中で、ファミリー調査においては、各国での出願有無だけでなく、法的状況、引用文献、登録クレームといった、各国特許の関連性がわかるような情報を一覧表示できるような機能があれば、複数国にまたがる調査をより効率的に進められるように思います。また、ファミリー調査においては、簡易的にINPADOCデータを使用する場合がありますが、例えば、PCT出願か

ら日本移行された案件や、日本で分割出願された案件がINPADOCに掲載されていないケースが見られます。このような情報の収録までのタイムラグも考慮すべきとは思いますが、INPADOC以外にも収録内容が異なる複数のデータベースがあり調査内容によってデータベース選択に留意しなければならないという状況を鑑みると、ユーザーの立場としては、データに信頼性のある全てのファミリー情報が一元化されたデータベースがあれば、調査に二度手間をかけることもなくなるため、是非、国際的に一元化されたデータベース整備に向けた働きかけも、日本特許庁には期待したいです。

さらに、IPCや現地語でキーワードを組み合わせて検索式を作成する場合は、単なる日本語キーワードの翻訳だけでなく、同義語・類義語も含めた漏れのない検索式ができているのかどうかの検証が難しいことがあげられます。例えば、明細書中に使用されたワードについて、その技術分類、出願人毎の使用頻度などが統計的に把握でき、日本語と対応する現地語を紐付きで整理したようなデータベースがあれば是非使用してみたいと思っております。

2. 優先的に情報整備が必要な地域

弊社の展開国の中でも、中国をはじめ、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンといったASEAN諸国では特に他社とのシェア争いは激しくなっています。また、弊社は今年8月にベトナムの会社を買収しました。ベトナムでの製品展開も活性化するとともに、陸続きのメコン周辺国への展開可能性も高まってきております。このような環境においては、これらの国での競合他社の技術動向は常にキャッチアップする必要があるとともに、他社からの類似・模倣出願（弊社製品に類似する製品の意匠や商標も含めて）を監視する必要もでてきます。

中国文献が問題になっているのと同様に、これらASEAN諸国においては、ファミリー調査を行うにも特許庁で公報を手めぐりしなければいけないことや、現地語を翻訳しなければならないといった、時間的、費用的なデメリットが課題となっているため、少なくとも書誌的情報のデータベース化や公報のテキストファイル化を進めて頂き、検索や翻訳スピード向上に向けた情報整備を希望いたします。

ところで、先日、フィリピンの特許庁長官が弊社を訪問されました。弊社からの特許出願件数がフィリピンで増加していることに着目された故のご訪問でしたが、弊社からは調査に関わる部分においては、公報発行からデータベースへの収録のタイムラグをなくしていただくよう要請させていただきました。日本特許庁とフィリピン特許庁の間では既に友好的に連携も進められているようですが、是非、他のASEAN諸国とも、データベース整備に対する働きかけや、データベースの共有など業務効率化に向けた動きを加速いただきたいと思います。

3. 調査・分析能力の向上と標準化について

1 巡目の投稿で、当初は調査能力を上げるために過去に他社に出稽古に出向いたことを記載いたしました。現在では、個人プレーに頼ることがないよう、業務標準化を進めております。例えば、弊社の技術分野における検索式をはじめとして、過去からの蓄積データを社内で一元管理しており、このデータには開発・知財両方からデータにアクセスすることが可能になっています。

部員教育については、外部セミナーも活用した導入教育とOJTを組合せ、担当が行った調査結果を他の部員にも回覧するようにしています。これにより、ナレッジの共有をより早めることと重複調査の発生を防止しております。また、知財情報の分析については、弊社のようにある意味選択集中型の事業内容では、他社との差異点が見出しにくく、経営層に説明するにも微に細に入った説明をしがちです。しかし、これでは経営に関連する課題も見えにくく、経営層へ「刺さらない」情報となってしまいます。したがって、山崎教授も指摘されていますように、経営層が理解しやすいようできるだけビジュアル化しシンプルに伝えることを心がけており、どのように見せるのがわかりやすいか、といった討議も部員同士で行う機会を定期的に設けています。

ただし、調査の部内教育としては、導入教育、OJT、外部講習会が中心であるため、まだまだ個人のスキルや習得スピードにばらつきがあることは否めません。菅原ユニットリーダーが述べられていた「業務標準書」「スキルマップ」「教育プログラム」といった仕組みは非常に参考になりました。また、オールジャパンで基礎的な「業務標準書」や評価手法が整備されると、一般的に身に付けておくべき知識やスキルが明確になり、その後のスキルアップもスムーズになると思いますので大変有用だと思います。

4. 3つの特許庁施策について

1. でも述べましたように、当社ではIPCやキーワードを組み合わせた検索式を用いて各国で調査母集団を作成するケースが多々あります。これは、できるだけノイズを省いて効率的に調査を進めるために行っていますが、最初にキーワードを設定するときは、現地語でもれないワードを抽出するのにかなり時間と労力を要しております。従いまして、言語に依存しない各国統一的な「国際特許分類の調和」に向けた施策の推進は大変ありがたい話だと思っております。なお、国際特許戦略資料にも記載されておりますように、現状のIPC分類ではかなりノイズも多く抽出される状況ですので、世界で最も緻密な日本分類との整合性についても是非、推進頂きたいと思っております。

また、「外国特許文献検索システムの開発」についても、特に中国現地企業や個人の特許・実用新案出願件数が増



加し、調査の重要性が高まっているこの環境下においては、機械翻訳の精度を上げていただけることは、調査のスピード化・低コスト化という意味でも大変有益なものだと考えております。

さらに、「新興国の知財関連情報の集積・共有化」についても、特に中国における模倣品対策や、侵害訴訟の発生件数が増加しているという昨今の状況下において、いざ自社特許で権利行使しようとしたときに、例えば、誤訳により想定しない権利内容となっている可能性を当社でも課題視しています。それ故、誤訳等の中国特有の事例蓄積にも取り組んでおりますが、自社事例のみの蓄積では案件も限定されているため、全体の流れから見て、当社ケースは特殊なのか、一般的によく見られる事例で国として課題解決を要請すべき問題なのかといったことが見えにくいという課題があります。よって、誤訳情報や訴訟対策情報、権利取得過程における問題点なども集約いただければ、当社としても課題認識がしやすくなると思います。

上記以外にも、国際的なハーモナイゼーションを促進するための数々の施策により、グローバル化を進める各社にとっては、国際戦略の実行スピードをより向上させることが可能になると思います。日本特許庁には各国特許庁との連携・調和を推進いただき、また、具体的な環境整備においては民間情報提供者と連携し、スピードアップをお願い致します。

調査担当者の企業経営戦略への活用に向けて

菅原：9月23日（金） 投稿

これまでは、「特許情報を操る部隊・検索者の現状、育成、評価」についての当社の取り組み事例と、これからの課題を中心について述べさせていただき、これからの特許調査担当者の目指すべき姿、および、特許調査能力向上のためはどうか？の問題提起をさせていただきました。これからは、守屋専務理事よりご提示いただきました点を踏まえ、特許調査担当者のあり方についての意見を述べさせていただき、さらに、特許情報を企業経営戦略に活かすためにはどうしてゆくべきかを考えていきたいと思います。

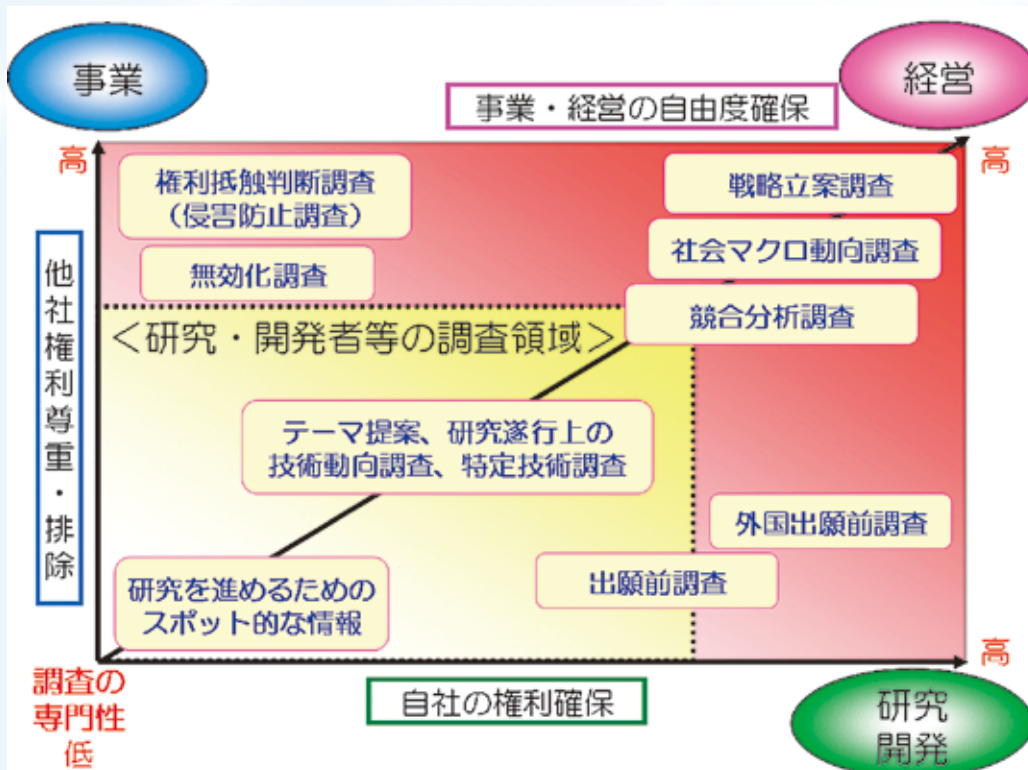
1. 企業におけるこれからの特許調査担当者とは

近年の情報通信やインターネット等の劇的な進歩に伴い、「検索」は著しい飛躍を遂げました。それまで、専門家の特殊技能であったものから、今や、広く一般の日常的な行為となっています。一方、情報量の飛躍的な増大に伴い、それらの中から、的確な情報をタイムリーに探し出すことや、それらを加工し、分析したりして、わかりやすい形で提供するといったことも、今日の課題となっています。

特許の世界においても、1990年（平成2年）12月より特許庁が電子出願を開始したことに伴い、電子化された特許情報が普及し、特許情報検索の世界は様変わりしています。各種検索システム提供者からは、ユーザーフレンドリーで使いやすく、かつ、低価格なシステムが提供されてきています。企業においては、情報を必要とする人（研究者、開発者、事業部担当者など）に、直接、情報を入手してもらうことのほうが、タイミングを逃さずに、早い意思決定ができるといったことから、これらのエンドユーザーフレンドリーなシステムを開放し、調査担当者との情報入手の棲み分けをしているところが多くなっています。

このように、「情報」入手のある種の棲み分けが進んだことにより、調査担当者の役割のひとつは、研究・開発者などが必要な情報を入手しやすくするために、検索システムを導入し、調査教育を行うことが重要になってきています。集合教育やe-ラーニングなど、その手法を検討することや、掲示板やFAQなども活用し、よりわかりやすく、親切なナビゲーションのあり方も考えることが大事です。

一方、調査担当者が行う調査は、専門性が高い調査目的を実施することであり、その結果は再現率が高く、精度の高いものを求められています。これに加え、これらの結果を、山崎教授がおっしゃられた「パテント・ポートフォリオ」、さらに、福地社長からあった「自社独自分類付与や評価情報の蓄積からなる自社他社特許を戦略



目的別特許調査種類と調査専門性

特許管理」システムのご紹介があったように、分析、解析した情報としてわかりやすく加工することが求められています。

さらに、長澤本部長の「経営戦略に立脚した調査の企画と設計ができる人材やそれを生み出せる組織」や、岩田本部長の「経営層へ「刺さる」情報発信」などのように、「経営」に対して、企業内の調査担当者は、企業のビジョンや戦略に整合し、経営・事業・研究開発の方向性をよく把握し、また、それら部門の担当者のニーズを熟知した上で、客観的データに基づく助言や提言ができることを目指すことが望まれています。「企業内アナリスト」、あるいは、「企業内コンサルタント」と呼ばれるように、「価値を提供」できる存在であることが重要であり、そのためには、さらなる意識改革が必要であると感じます。

2. 特許調査担当者の資格制度を考える

先の回では、企業としての取組として、自社事例の一部についてお話ししましたが、国として、具体的にこのような調査担当者に変化させ、さらに育成していくためには、どのようなことが考えられるのでしょうか？

特許調査に関する教育は、特許庁、INPITを始め、各種民間調査会社、プロバイダーなどの研修が行われています。しかしながら、これらの研修では、これまでの特許調査担当者が必要としていたデータベースの機能や使用方法などがそのほとんどであり、今日の変化に即したものは、まだ、多くないのが現状です。

さらに、特許調査担当者のモチベーションを高めるための資格制度については、①情報検索能力試験（社団法人情報科学技術協会：認定試験（技術情報の調査がメイン））、②知的財産管理技能検定（一般社団法人知的財産教育協会：厚生労働省管轄 国家試験（知的財産制度などがメインで調査はなし））、③特許検索技術競技大会（INPIT）（コンテスト形式）などが関連しますが、高度な特許調査を評価する制度は存在しません。

一方、欧米では、本年度初めて、PIUG主体となり、「IP Information Scientist」を評価する試験が10月に実施される予定であり、世界的にも感心が高まっています。

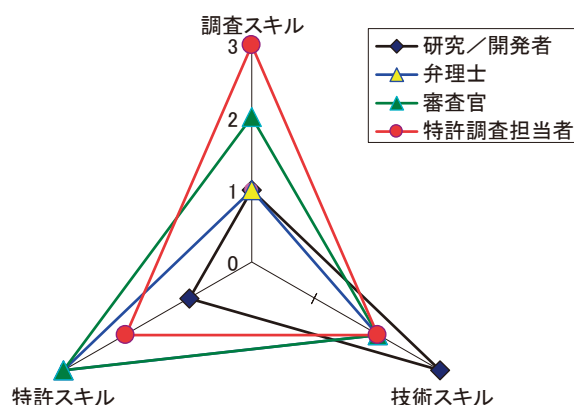
上記で、これからの特許調査担当者とは、を考えましたが、最終的に分析、加工を含めた情報提供や、経営部門への価値提供などの領域に到達するためにも、まずは、特許調査スキルの基礎的な部分を資格として考えてみる場合、その位置づけはどうあるべきでしょうか。

特許調査は、＜調査＞＜特許＞＜技術＞軸の観点で考えることができます。

＜調査スキル＞＝（調査できる対象の幅広さ）×（調査の深さ（レベル））と定義し、調査対象と深さは以下の表で定義しました。

調査スキル	調査できる対象の幅広さ	調査の深さ（レベル）
3	C：権利抵触判断調査、無効化調査、戦略立案調査など	C：調査結果から目的に対する判断、意思決定ができる
2	B：国内外出願前調査、競合分析調査など	B：調査結果の分析・解析ができ、提案ができる
1	A：一般技術調査など	A：調査の内容を理解し、検索ができる

＜技術スキル＞と＜特許スキル＞は、研究・開発者、審査官、弁理士との相対的な位置づけを考え、以下のグラフに表しました。



	調査スキル	技術スキル	特許スキル
研究／開発者	1	3	1
弁理士	1	2	3
審査官	2	2	3
特許調査担当者	3	2	2

これらは、INPIT主催特許検索競技大会の目指すべき人物像でもあります。このような専門家が資格制度として確立されれば、個人としての今後の特許情報調査担当者としての目標になると同時に、特許調査会社などの市場活性化にもつながり、日本のイノベーション創出の強固な下支えに繋がるのではないかと思います。

3. 企業経営戦略への活用

現在、日本をはじめとした世界中の企業は、企業価値をさらに向上させ、また、拡大させるかの方法を模索しています。それらを解決する方法として、①知的資産価値を高め、②市場を拡大するといった流れがあります。このための重要なキーワードとして、「知的財産」「グローバル化」「経営」「情報」があります。特に「グローバル化」に関しては、櫻井特許技監の「分類調和（Fターム）、外国特許文献システム開発」の特許庁の取り組みや全員の皆さまの問題意識に表されているように、中国・韓国、さらに新興国への対応が喫緊の課題となっています。



企業価値向上と拡大に向けて、特許情報活用するには、「リスク最小化」と「機会拡大」の観点が重要です。企業が生き残っていくためには、自社の「ブランド」や「技術力」などの強みをより強化することが必要ですが、この際、周りの状況を知らずに突き進んでも独りよがりとなり、成功は難しいと言えます。成功のためには、顧客の動向や、世の中の動き、そして、競合の出方を絶えず把握し、戦略を作成する必要があると言えます。世の中の様々な動きの中においても、情報を的確に把握することによって、新たなニーズやシーズの気づき生まれ、ビジネスチャンスを広げること、つまり、「機会拡大」を計ることが可能となります。この際、特許情報の活用力が重要であり、特許調査担当者が必要とされるところです。

一方、企業においては、企業の信頼を失うような他社への権利侵害等が発生すると、企業の存続が危ぶまれる事態となる。同様に、重複研究や無駄な出願等が生じた場合は、多額の損失を被ることにもなりかねません。これらを未然に防止し、裁判などに巻き込まれないような侵害防止調査などを確実に実施することにより、企業の「リスク最小化」に寄与するのも、特許情報などの調査力です。

今後、グローバル化された社会において、これらの競争はますます激化すると予想され、このためにも、進化した特許調査特許担当者は、この時代にあった知的財産情報を活用し、さらなる企業価値の向上と拡大のために進んでいかなければならないでしょう。

4. 最後に

今回は、このネット座談会に参加させていただき、皆さまと議論させていただきましたこと、本当にありがとうございました。

日本が技術立国として生き残っていくためのひとつの重要なファクターとして、新たな「特許調査担当者」の創出、育成があると思います。個人、企業、国が一体となって、新たな姿を描くことが今こそ求められており、皆様と共に、今後とも知恵を出し、尽力していきたいと思っています。

おわりに：まとめと謝辞

進行：守屋 10月6日（水） 投稿

皆様、二巡目のご投稿ありがとうございました。二巡目の議論に先立ち、一巡目で皆様から頂戴したご意見等を基に3つの大きな論点に再整理をさせていただきました。これらを手がかりに、櫻井特許技監からは中国等の新興国での課題を解決するための具体的な施策を中心にご紹介いただき、また、他のご登壇者からは、特許庁の施策をより有効とするための提言や別の観点からのご意見等をいただきました。また、企業経営に資する情報分析や情報活用のための人材育成などについても、活発なご議論をいただきました。

そこで、頂戴したご意見等を以下の論点毎にまとめさせていただき、また、若干の私見を加味させていただいて、本座談会の締めくくりといたします。

- 1 特許を巡る国際的な状況と非英語圏（中国）文献への対応の必要性
- 2 企業経営に資する情報分析
- 3 情報を活用できる人材、スキル、教育、評価～調査・分析能力の向上を目指して～

論点1. 特許を巡る国際的な状況と非英語圏（中国）文献への対応の必要性

（1）状況認識

長澤本部長から、過去10年でアジア地域と日本の売上が逆転したこと、中国の訴訟件数が訴訟大国・米国の2倍を超えたこと、さらに、地方保護的な裁判結果、非常に重いライセンスの義務等の問題もあり、企業が知的財産戦略を考える上で未曾有の状況であることをご報告いただきました。こうした売上の傾向は想定範囲内であるも、中国の出願の激増はやや「想定外」であり、日本企業の情報インフラ整備が追いつかないのが実情ではないかとの指摘でした。

国際知財戦略の資料中でも、様々な統計資料に基づい

て、「日本語・英語以外の特許文献、特に急増する中国文献に対し、企業・特許庁ともに戦略の転換が必要」として課題が指摘されていますが、これをグローバル企業のお立場から改めて警笛を発していただいたもので、大変深刻で喫緊の課題であることが分かります。

(2) 特許庁の対応について

① 「共通ハイブリッド分類プロジェクト(CHC)」

中国等の非英語圏の特許文献へのアクセスへの対応として、櫻井特許技監から、日本、欧州の独自分類である、FI、ECLAを基礎としてIPCを細分類化する「共通ハイブリッド分類プロジェクト(CHC)」を推進すること、また、福地社長からは、情報提供事業者として、分類体系を熟知しない利用者でも、簡単な操作で分類を特定して分析ができる機能を、新たな国際分類においても対応していくことのご発言がありました。

特許庁の本施策に対して、中国や韓国の特許調査の効率に大きく寄与するとの評価(長澤本部長、岩田本部長、福地社長)と、同時に、世界で最も緻密な日本分類との整合性の確保(岩田本部長)と分類の正確性確保(福地社長)に対する要望がありました。

日本のユーザにとっては使い慣れたF Iベースの方が利便性が高いこと、また、「仏作って魂入れず」とならないように分類再付与時に正確性を確保するスキームや体制作りが重要になってくること、さらに、完成した分類は使いやすい形での提供が求められること、これらを実現するためには、官民による一連の連携が重要であると思います。

② 外国語特許文献検索システムの開発と庁内外への提供・機械翻訳精度の向上。

櫻井特許技監から、中国語、韓国語文献について機械翻訳した日本語全文テキストデータを作成して庁内外への提供していく旨と、これに先立ち、特に、中国語文献の機械翻訳の精度向上に向けて、平成23年度には辞書作成方法を検討し、平成24年度から辞書開発を進める旨のご発言がありました。

櫻井特許技監の一巡目のご投稿(8月10日)でもご紹介いただきましたとおり、特許庁は1999年にIPDLを開始しました。その後まもなく、日英機械翻訳を活用したIPDL英語版サービスを提供しています。当時としては、特許情報に機械翻訳を適用した先駆的な試みでしたが、その後の他庁の機械翻訳の取り組みの進捗には目を見張るものがあります。例えば、韓国では、審査官のみならず一般公衆に対しても、日本語の特許公報を韓国語に機械翻訳するサービスが提供され、EPOのesp@cenetでは多言語間の機械翻訳サービスが提供されています。現在のIPDLの機械翻訳サービスは残念ながら

他庁に比べて充実していると言え得る状況にはないようです。

長澤本部長や岩田本部長がご指摘されているように、機械翻訳の精度向上は、日本企業の調査の効率化、低コスト化に寄与することは明らかです。また、福地社長ご指摘のように、特許庁による中国・韓国などのコンテンツおよび翻訳データを情報提供事業者が廉価で利用できれば、サービス利用料も抑えられ、利用者にとって有利であることも明らかです。

中国の出願の激増の中で、日本企業の情報インフラ整備が追いつかないのという実情においては、特許庁の「外国語特許文献検索システムの開発と庁内外への提供」はぜひ実現していただきたい施策であると思います。また、Japioも機械翻訳精度に関する知見を最大限活用して、特許庁又はユーザに対して貢献して参りたいと思います。

③ 新興国知財情報データベースの準備

櫻井特許技監から新興国における誤訳情報や訴訟対策情報等を集積・共有化し、ホームページ開設・情報検索機能を付加すること、海外知財プロデューサに蓄積された知見も集積することをご報告いただきました。

長澤本部長、岩田本部長、福地社長から、有益である旨、特に、長澤本部長から、調査を企画設計する部門長にとっても有益であり、また、岩田本部長から、自社ケースは特殊か一般的かという課題認識が容易になるとの指摘がありました。

誤訳情報や訴訟対策情報等は、各企業にとって大変機微な情報だと思われますので、中立公正な立場である官でなければ推進できない施策だと思っています。

(3) データの品質

① 一次データの品質向上

各国からの提供されるデータ(特に、中国)の精度(正確性)に問題がある旨福地社長から一巡目でご指摘がありました。

この点に関連して、櫻井特許技監から、不正データが発生した際、根本原因を解明し、類似事象の発生防止までを含めた抜本対応を行う管理体制を構築するという試みを報告いただきました。これは、各国特許庁が取り組んできた電子出願率の向上などと相まって、一次データの精度向上にさらに寄与するものと考えます。

また、SIPOでは、急激に電子出願率が上昇しており、今度、データ品質の向上が期待されること、JPOの経験を活かし、電子出願の普及に向けた国際協力を進めることをご報告いただきました。品質の良いテキストデータは、機械翻訳や検索の精度向上に必須のものですから、中国のデータ精度の動向には引き続き注視する必要があります。

② ファミリーデータの精度向上

岩田本部長からは、データに信頼性のある全てのファミリー情報が一元化されたデータベースへの要望がありました。

ファミリー調査は、審査官にとっても、ユーザーにとっても、その精度向上に関心が高い事項です。WIPO 標準 (WIPO standard) の ST.10/c において、ファミリーデータの精度向上を目的として優先権番号のフォーマットの推奨が定められております。日本特許庁は ST.10/c タスクのリーダーとして ST.10/c 自体の改善や推奨フォーマットの遵守状況の監視を継続して担当していると理解しています。パテントファミリーデータの精度向上には、不断の努力が必要ですので、特許庁には引き続き各方面への働きかけを期待したいと思います。

(4) ポスト中国とデータ整備

本論点は、今後必要となる情報ターゲットを戦略的に定める必要に鑑みて提起させていただいたものです。

① ロシアに注目！

長澤本部長から、中国の知的財産政策は、他の新興国の知的財産政策の先駆けとなる可能性（他国が同様の知的財産国家政策をとると予想）と、大きな消費国となり得るインド、ロシアに注目しつつも、独自の政策を立て



てくる可能性がより高いロシアの動向に注目している点が報告されました。

② ASEAN 諸国、少なくとも経過情報の提供を希望

岩田本部長から、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンといった ASEAN 諸国では、公報の手めくりや現地語の翻訳が必要であることなど、時間的、費用的な課題があることから、これらの国における書誌的情報のデータベース化や公報のテキストファイル化の必要性が指摘されました。また、日本とフィリピン特許庁間では既に友好的に連携しており、他の ASEAN 諸国とも、データベース整備、共有など業務効率化に向けた動きを加速することの要望が出されました。

経過情報の整備については、福地社長から、米国・中国・韓国などについても情報提供事業者が二次加工できるデータの必要性が指摘されています。

③ データ整備指針を示して新興国を支援

福地社長から、新興国へは、データ整備を働きかけると同時に、データ整備の指針を示して新興国を支援することが要望されました。

特許庁間で交換するデータや条件、また、各庁が民間提供するデータや条件等に関する特許情報普及ポリシーは、日米欧三極特許庁会合で長らく意見交換がなされて参りました。今後は、日米欧三極での議論の経験も踏まえ、まずは日米欧中韓の五庁会合などの場で特許情報普及ポリシーについての議論がなされ、同様の議論がロシアや ASEAN などへ展開されるという筋書きが一案となるように思えます。こうした議論において、特許庁の強いリーダーシップに期待しますし、民間部門からも問題意識を明確に発信いただくなど、官と民の情報交換も不可欠になると思います。

論点2. 企業経営に資する情報分析

(1) 高度な特許情報分析と活用

① 学術的なアプローチ、企業における活用

山崎教授から、知財戦略事例集で紹介されているポートフォリオは保有特許をストックとして静的にとらえる手法であるのご解説と、パテント・ポートフォリオの動的な見方のご紹介をいただきました。具体的には、動的な分析を経営に活かすために、セグメント毎にポートフォリオをプロットしてみることで、成熟型は右下、新規事業は左上に位置する本来の姿との対比が可能となるものです。

長澤本部長からは、将来の売上げは分からないので各社の出願や登録件数をプロットしたデータも用いている

とのご発言もありました。

② データベースや機能

福地社長から、書誌情報に加えて独自分類や評価などをマップ軸として選択でき、集合全体の傾向を様々な切り口で把握可能とする機能や知財戦略策定に不可欠な情報を全て1つのシート上で一元的に管理できる機能を紹介いただきました。図解もいただいております、具体的なイメージを共有できたと思います。

岩田本部長からは、ファミリー調査との関連で、各国での出願有無だけではなく、法的状況、引用文献、登録クレームといった、各国特許の関連性がわかるよう情報を一覧表示できる機能があれば、複数国にまたがる調査をより効率的に進められること、明細書中に使用されたワードについて、その技術分類、出願人毎の使用頻度などが統計的に把握でき、日本語と対応する現地語を紐付きで整理したようなデータベースに対するニーズのご発言がありました。

(2) 経営者への具申

山崎教授から、「想定」とは「経験と常識」であり、経営も想定内ですまないことが発生すること、経験と直感から判断するタイプの経営者は誤判断をしがちである、故に、知財情報を可視化することは経営トップの誤判断を防ぐ、というご指摘がありました。

岩田本部長からも、経営層が理解しやすいようビジュアル化しシンプルに伝えることを心がけ、経営層に刺さる見せ方について部員同士で討議を行っていることを報告いただきました。

これら(1)、(2)に関連して、菅原ユニットリーダーからは、企業価値向上と拡大に向けて、「リスク最小化」と「機会拡大」の観点が重要で、いずれの場合にも、特許情報の活用が重要であること、そのために特許調査担当（「企業内アナリスト」）が必要であることをご指摘いただきました。

特許情報を様々な情報と関連づけた整理・分析については、理論と実利用の両面から、まだまだ議論を深めることができそうです。また、菅原ユニットリーダーが指摘するように、企業において情報を必要とする者（研究者など）と特許調査担当との役割分担も議論の余地がありそうです。さらに、一巡目では、特許庁による分析の例も櫻井特許技監からご紹介いただいております、国が行う調査も含め、官民の役割分担や協力についても、日本企業の戦略立案に資するあり方について更なる検討が可能に思えます。

論点3. 情報を活用できる人材、スキル、教育、評価 ～調査・分析能力の向上を目指して～

(1) 経営センスを持つ人材の育成教育

山崎教授から、「想定（「経験と常識」）外」への事象への対応力はOJTでは無理で、考えることと新たなコンセプトを創造することは別途学ぶ必要があること、授業やゼミでは学生に、ある事象や経営課題に対して、自らが経営者である場合を想定して考えさせるとの報告がありました。

長澤本部長からは、新興国の法人と交渉する場合には調査結果をタイムリーに出せねば意味がなく、調査を企画設計する部門長は、期限、コスト、人材の配置と外部リソースの利用等を調査の目的に沿って具現化する必要があり、そのために、機械翻訳に関する知識、新興国の誤訳情報や訴訟情報、外部調査会社の折衝力等も必要で、経営者に近い考え方と実行力を持たなくてはならないことをご指摘いただきました。

また、菅原ユニットリーダーから、調査担当者（「企業内アナリスト」）は、「価値を提供」できる存在であることが重要であり、そのためには、さらなる意識改革が必要であることも指摘いただきました。

ホワイトカラーは、もとより自らの頭脳が勝負のよりどころですが、いただいたご指摘から、知財部門や調査部門に従事する者は、企業経営に資するためにも、自らが置かれた状況を迅速に分析し、最善の道筋を示すことが求められており、新興国への対応が迫られる中で、その傾向がより強くなっていくものと感じました。

(2) 調査・分析能力の向上と標準化、教育

本論点は、菅原ユニットリーダーから調査部隊の強化についての取り組み事例としてご紹介いただいた、組織と人材強化のための基盤3点セット（「業務標準書」、「スキルマップ」、「教育プログラム」）に基づいた論点です。

福地社長から、企業内で調査業務を標準化することは極めて重要で、クライアントの業務標準策定に情報提供事業者として参画し、特許調査システムの活用を踏まえた視点から業務標準書の策定を支援し、この取り組みで集積したノウハウは可能な範囲で標準機能としてシステムに反映していること、さらに、コンサルティング業務を強化する方向のご紹介がありました。

岩田本部長から、社内で業務標準化を推進し、過去の蓄積データを社内で一元管理し、開発・知財両方からアクセス可能としていること、ただし、まだまだ個人のスキルや習得スピードにばらつきがあり、「業務標準書」「スキルマップ」「教育プログラム」といった仕組みは非常に参考なる旨の発言がありました。

また、菅原ユニットリーダーから、特許調査に関する教育について、特許庁、INPITを始め、各種民間調査会社、プロバイダーなどの既存の研修では、今日の変化に即したものは、まだ、多くないことが指摘されました。

このあたりは、民間事業者等によるコンサルティング業務の強化等の余地がある部分に思えます。

(3) (新たな論点提起) 特許調査担当者の資格制度について

菅原ユニットリーダーから、特許調査担当者に関連する既存の資格制度では、高度な特許調査を評価する制度は存在していないこと、一方で、欧米では、本年度初めて、PIUG主体となり、「IP Information Scientist」を評価する試験が10月に実施される予定であることを報告いただきました。そして、特許調査を<調査><特許><技術>軸の観点でとらえて、特許や技術に関する一定以上の知識を備え、かつ、調査のプロである専門家を資格制度として確立することをご提案されています。

「資格制度」としては、弁護士、弁理士のような特定の業を行うために取得を求められる類のものや英検などのように所定の能力を測るテストの類のものが存在するかと思います。いずれにしても、試験等の実施を通じて、受験者の実力を計り、一定のお墨付きが与えられるものですから、特許調査実施者の技能とサービスの品質の向上、結果として、企業知財部や経営サイドといった顧客の満足度（CS）の向上に資すると考えます。本論点は、今回の座談会で議論を深めることはできませんでしたが、ご紹介いただいた欧米の動向把握も含めて、注目に値するご提案です。

最後に：産官学オールジャパンでの対応の必要性

記録的な円高や中国等の新興国の台頭など、日本経済や企業を取り巻く環境は急速に変化しています。今回の座談会では、データベースや調査業務の標準化などについて、産官学オールジャパンでの一致協力した対応の必要性が求められていることをひしひしと感じました。

長澤本部長からは、より具体的に、オールジャパンの情報を集結してデータベース化するだけでなく、情報提供者による講演会、座談会、セミナー等の企画、また、翻訳辞書、分業による権利検討、ノウハウの共有、人材教育等、他にも日本企業間で協力できることも多々あるとご指摘、また、岩田本部長からは、日本特許庁には各国特許庁との連携・調和を推進と、具体的な環境整備においては民間情報提供者と連携、加えて、スピードアップが必要であることをご指摘いただきました。菅原ユニットリーダーからは、新たな「特許調査担当者」の創出、育成にあたり、個人、企業、国が一体となって、新たな姿を描くことが求められているとご発言もありました。

今回の座談会のテーマ「企業経営に資する特許情報とその活用」は、扱うことができる範囲が広く、皆様から様々なご意見を頂戴しました。この座談会を契機に、経営に資する特許情報の活用に対する意識がさらに高まり、特許庁をはじめとする関係者において、一歩先を見

据えての対応のヒントとなり、オールジャパンでの対応と日本浮上への足がかりとなれば幸いです。

ネット上に皆様が自身の意見を投稿し、時間をかけて各々の考えを確認し合うという座談会において、わずか2巡では語り尽くせないという感は否めません。今回ご登壇いただきました皆様は別の機会ですらに議論を深めていただくことを願っております。Japio 特許情報研究所がご提供する今後の企画での皆様との再会を祈念して、本ネット座談会をお開きとさせていただきます。

本座談会を終了するにあたり、ご参加いただきました皆様に心から御礼申し上げますとともに、引き続きご支援とご協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

※本文中、団体名と個人名は敬称略としました。

