



® 平成 30 年 5 月 24 日 (木)

No. 14694 1部370円(税込み)

発行所

一般財団法人 経済産業調査会

東京都中央区銀座2-8-9 (木挽館銀座ビル)

郵便番号 104-0061

[電話] 03-3535-3052

[FAX] 03-3567-4671

近畿本部 〒540-0012 大阪市中央区谷町1-7-4

(MF天満橋ビル8階) [電話] 06-6941-8971

経済産業調査会ポータルサイト <http://www.chosakai.or.jp/>

特許ニュースは

- 知的財産中心の法律、判決、行政および技術開発、技術予測等の専門情報紙です。

定期購読料 1カ年61,560円 6カ月32,400円  
(税込み・配送料実費)

本紙内容の全部又は一部の無断複写・複製・転載及び  
入力を禁じます(著作権法上の例外を除きます)。

## 目次

- ☆ 中小企業における知財マネジメントの基本①
- 中小企業における特許・実用新案の知財マネジメント (1)

## 中小企業における知財マネジメントの基本①

# 中小企業における特許・実用新案の 知財マネジメント

弁理士 泉谷 透

### 1. はじめに

一連の「中小企業における知財マネジメントの基本」の冒頭にあたり、本稿では主に「特許・実用新案の知財マネジメント」を対象とするが、「中小企業の知財マネジメント」について考えるに先立ち、知的資産経営における「知的資産」と「知財(知的財産)」の関係を確認しておきたい。

「知的資産」と「知的財産」とは混同されやすい。まず、「知的財産」は、特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権等の権利化され法的に保護された財産権である知的財産権に、権利化になじまない、あるいは権利化する制度がないノウハウ、営業秘密、ブランド等の無形の財産を加えた概念である。そして、「知的資産」は、この知的財産に、実際の企業



鈴榮特許総合事務所  
SUZUYE & SUZUYE

〒105-0014 東京都港区芝3丁目23番1号 セレスティン芝三井ビルディング11階  
電 話 東京03(6722)0800(大代表) URL <http://www.s-sogo.jp/>

所 長 ○弁理士 蔵田 昌俊(電気・通信)  
副所長 ※弁理士 野河 信久(電子・通信)  
理 事 弁理士 鶴岡 健(生命工学)  
理 事 弁理士 矢頭 尚之(電子・通信)  
常務顧問 弁理士 井関 守三(電子・通信)  
△※弁理士 岡田 貴志(電子・ニューヨーク州弁理士)  
弁理士 永島 建治(機械)  
※弁理士 角田さやか(機械)  
※弁理士 清水千恵子(海外商標)  
※弁理士 矢野ひろみ(海外商標)  
※弁理士 馬淵 繁(電気・通信・情報処理)  
弁理士 土田 新(機械・バイオ)  
弁理士 石井満和子(商標意匠・不正競争)

所長代行 ※弁理士 小出 俊實(商標意匠・不正競争)  
□弁理士 金子 博人(知的財産法務)  
理 事 弁理士 飯野 茂(物理・計測・分析)  
常務顧問 ※弁理士 峰 隆司(電気・電子・通信)  
※弁理士 佐藤 立志(電子・ソフトウェア)  
弁理士 堀内美保子(化学・バイオ)  
※弁理士 宮田 良子(電気・電子)  
※弁理士 朝倉 傑(電子・通信)  
※弁理士 石川 真一(機械・バイオ)  
弁理士 片岡 耕作(機械・制御)  
弁理士 飯田 浩司(機械・電気・バイオ・医療機器)  
弁理士 辻本 典子(バイオ)

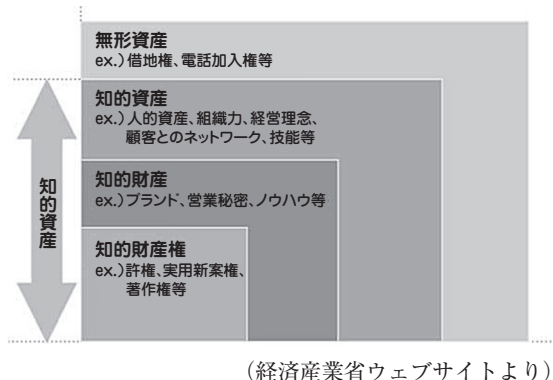
所長代行 弁理士 福原 淑弘(電気・電子・通信)  
主 監 弁理士 井上 正(電子・情報・通信)  
理 事 弁理士 森川 元嗣(機械)  
常務顧問 弁理士 河野 直樹(化学)  
※弁理士 幡 茂良(商標意匠・不正競争)  
※弁理士 金子 早苗(化学)  
弁理士 堂前 俊介(電気・電子)  
※弁理士 橋本 良樹(商標意匠・不正競争)  
弁理士 中島 千尋(機械・制御)  
弁理士 柴田紗知子(物理)  
弁理士 中丸 慶洋(電子・情報処理)  
弁理士 佐藤明日香(電気・通信)

○米国パテントエージェンツ(合格) ※付記弁理士(特定侵害訴訟代理) △ニューヨーク州弁理士 □顧問弁理士

【顧問法律事務所】弁理士法人 内田・鮫島法律事務所

〒105-0001 東京都港区虎ノ門2丁目10番1号 虎ノ門ツインビルディング東棟16階 電話(03)5561-8550(代表) FAX(03)5561-8558 URL <http://www.uslf.jp/>

等の活動において必須とされる人的資産（従業員の技能、経営者の能力やカリスマ性など）や経営理念、組織力、ネットワークといった、人間の知力によって生み出された無形の資産までを含めた概念とされている。



企業の価値や経営状況は一般には決算書等の財務諸表で語られるが、それはあくまで所定の期間における「結果」としての数値に過ぎず、企業経営を継続・発展させるための「源泉」はこの「知的資産」にある。もちろん、資金や、土地、施設、設備といった有形の資本は企業経営の基盤であるが、企業経営の「競争優位」の源泉は「知的資産」であるといえる。

その上で、本稿における「知財マネジメント」については、特許権・実用新案権、及び権利化できない「ノウハウ」を「知財（知的財産）」として取り扱う。

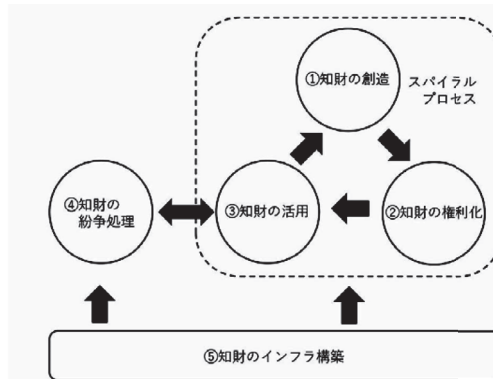
さて、「知財マネジメント」とはなにかについては、出典としてはやや古いものの、日経文庫「知財マネジメント入門」（2004年）が体系的に解説している。

同書によると、「知財マネジメント」は、知財に関わる企業経営（すなわち知的資産経営）上の局面に対応して、①知財の創造、②知財の権利化、③知財の活用、④知財の紛争処理、⑤知財インフラの構築の各要素から構成される。

知的資産経営ではまず、優れた知識・ノウハウなどを創造し（①知財の創造）、生み出した知識・ノウハウを企業の知的資産として権利化して保護し（②知財の権利化）、この知的資産を社内で製品化あるいは他社へのライセンス供与などによって事業化して利益につなげる（③知財の活用）ことによって、企業の成長や競争優位を図る。そして、こうした知財の活用が再び新たな知財の創造へのきっかけにもなり、知財の創造・権利化・活用が一連のスパイラル・プロセスとして企業経営の質を向上させる。

一方、このスパイラル・プロセスの各段階において、知財をめぐる企業内外の紛争が関わるし（④知財の紛争処理）、このスパイラル・プロセスを動かし、紛争に対応するために、知財活動を担う人材の育成や組織・制度、企業内外のネットワークを整備することが必要となる（⑤知財インフラの構築）。

知財マネジメントの5つの要素



本稿では、前記の5つの知財マネジメントの構成要素のうち、スパイラル・プロセスに関わる ①知財の創造、②知財の権利化、③知財の活用を中心に、大企業と対比しつつ中小企業の知財マネジメントの課題やあり方について考えたい。

## 2. 知財の創造

### 1) 企業の経営戦略における知財の創造

企業活動における「知財の創造」とは、研究開発の成果である「技術知識の創造」である。もちろん、技術知識の創造は大学等の研究機関でも行われているが、そこでは「研究開発」のうち専ら「研究」にウエイトが置かれる。結果的に製品や事業の形で社会に応用可能な技術知識が創出されるとしても、研究機関における「研究」では、特定の応用を意識せず自然現象についての新たな知見を得ることが第一義的な目的とされる場合が多い。

これに対し、企業における技術知識の創造は、それが基礎研究の段階から着手されるとしても、特定の用途への応用を意識した新しい技術や製品、材料、装置・機械などの創造や改良を意味する「開発」が不可欠であり、生み出される技術は、その先進性や質に加えて必ず製品・事業への展開の可能性が求められる。すなわち、企業活動における