

# 我が社の知的財産戦略

旭硝子(株) 技術本部 知的財産部

内田 啓一

## Management Policy in our Intellectual Property Division

Keiichi Uchida

Intellectual Property Division, Asahi Glass Co., Ltd.

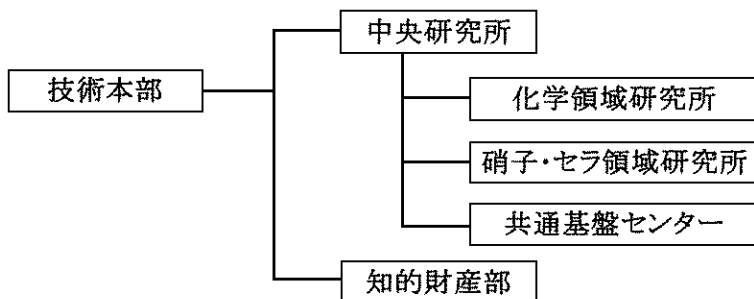
昨今の世界的な動きをみると、知的財産の重要性はますます増大しており、当社においても、経営トップをはじめ会社全体として知的財産を重視する傾向は、これまでに増して強くなっている。それゆえに、責任ある知的財産活動を行い、事業活動に貢献する事が今まで以上に知的財産部に求められているといえよう。そして、的確に企業活動をサポートするには、知的財産活動を戦略的に行うことが極めて重要であることは論を俟たない。

本稿では、旭硝子における戦略的知的財産活動の考え方、およびその取り組みの一端を紹介する。

### 1. 知的財産部の概要

当社の知的財産部は、昭和9年の調査部の設置に端を発し、その後必要に応じて業務拡大を図ってきた。昭和40年は大きな転換期であり、特許業務の重要性とその業務量増大に対応するべく、特許関連パワーの確保のため人員の増大を図った。その際、知的所有権全般に渡り、関係会社の案件を含み、国内・海外を合せ一括集中管理をする体制とした。

現在は、技術本部に属した中央研究所と並ぶ組織であり、平成7年に特許情報部を知的財産部とし、現在にいたっている。



現在の人員は総勢34名。企画グループに10名、当社の主力事業として大きく4つに分けられるガラス、有機化学、無機化学、エレクトロニクスに対応した技術分野別グループに24名が配置されている。知的財産部以外にも中央研究所および4つの事業部研に数名の特許担当者を配置しており、研究開発部門はもとより事業部との密接なつながりをも重視した体制である。

## 2. 知的財産部の業務

当部の主な業務は、

- ①国内外での知的財産権取得とその活用、
- ②他社特許の権利検討と対応、
- ③知的財産権が関係する他社との契約検討・作成、
- ④特許および技術情報の収集および発信、

であり、自社案件の出願から権利化・権利維持まで、および他社案件の権利化抑止を内外含め主管するとともに、特許情報のウォッチング、調査を担当する。さらに、知的財産関係の契約・訴訟について事業部、開発部門をサポートする。

業務遂行にあたっては、個々のタスクを効率良く確実にこなすのは当然として、以下の目標を念頭に戦略的な知的財産活動をすべく取り組んでいる。

## 3. 活動の目標

ここでは戦略的活動に絞って当社の取り組みを紹介する。

知的財産活動の戦略性の考え方はいろいろあろうが、要はいかにして適正かつ強い権利を取得し、その権利を事業活動の中でいかに有効に活用するかにつきると考える。戦略的活動を具現化するにはいろいろなやりかた、仕組みがあり、各社各様の自社に適したスタイルで進められている。

いずれにしても、知的財産活動の基盤ともいえる権利をしっかりと取得することが肝要で、そこが不十分であっては戦略的活動などともおぼつかないのはいうまでもない。

戦略という聞こえは良いが、実際に戦略性をもって活動するためには知財部員のみならず全社にわたっての特許マインドの向上、それに向けてのエネルギーを投入する努力等々が必要で、言うは易し行うは難しといわざるを得ない。

出願、中間処理等の日常の知的財産業務（勿論これは重要な業務であるが）に追われ余裕がない状態では戦略的活動などお題目だけに終わりがねない。

戦略的活動には知的財産部と全社各部門との緊密な連携が必須である。幸い当社では知的財産の重要性の認識は深まりつつあり、研究部門、事業部門との連携は取りやすい状況で、活動に戦略性を加味してゆく下地は十分有るといえよう。

当社では以下を戦略的知的財産活動と位置付け、それを念頭に各種の施策をとっている。

- ①有効かつ強力な知的財産権の取得、
- ②保有権利の有効活用、
- ③係争への適切かつ十分な対応、
- ④積極的なグローバル対応。

ここで、上記各項目についてその内容を簡単に述べる。

### (1) 強力な知的財産権の取得

知的財産部活動の土台であり、部の主要業務であるが、その中でも以下の点に留意したい。新規研究開発あるいは新事業プロジェクトの開始に当たっては、初期の段階から知的財産という視点をもってプロジェクトの方向性を考えることが肝要である。彼我の特許状況を十分解析・把握した上で研究開発、新事業開発を進める事は極めて重要で、そうすることにより研究開発の無駄を少なくすることができるとともに強力な権利取得が可能となる。

当部では、重要な開発テーマに関する特許は

戦略特許テーマとして位置付け、それについては開発部門、事業部と十分検討を加え、どのように権利化すべきか、今後の開発にどう反映させるか、将来の出願スケジュールをどうするか等について総合的に議論し、全体像を構築する。原時点では実際にこのように進められているテーマは数少ないが、必要に応じて増やしてゆくつもりである。

#### (2) 権利の有効活用

取得した特許を事業活動に自社実施の形で活用することは当然として、以前に増して、他社による特許侵害の対応についても、かなりのエネルギーを割いている。この辺の事情は他社も同様と考える。なお、他社への対応をきちんとするには、事業部の協力が不可欠であるとともに、自社の権利の正確な把握、解釈が必須である。

#### (3) 係争への対応

権利意識の増大につれて特許係争は増加傾向にあり、その対応のための知的財産部門のパワーアップを重視しており、実力のある外部弁護士、弁理士事務所との連携に加えて、知財部員の対応力向上が大きな課題の一つである。まずは場数を踏むのが大切であると考えている。

#### (4) グローバル対応

当社の海外事業は近年、拡大しており技術料収支の安定的な伸びがそれを裏付けている。このグローバルな事業拡大に対応するため、グループとしての特許戦略が重要となろうが、その取り組みについては残念ながら緒についたばかりであり、まだまだ不十分と言わざるを得ず、今後の課題として残されている。

グローバルな展開力アップには海外特許事務所との密接な連携は無論のこと、知財部員の育成も重要である。毎年、部員を米国の特許事務所にて1年間派遣し、海外業務を経験させ海外対応力アップを図っている。

## 4. 知的財産活動のパワーアップ

戦略的活動を支えるものとして、全社の知財パワーの底上げも重要な課題のひとつである。幸い、社内で特許を重視する意識は強まっており、全社的な研修プログラムとして技術系で中核になりうる人材を対象に特許講座を開設している。その他入社5~10年目社員への教育、そして中央研究所独自でも入社1~2年の研究員向けに特許講座を設定しており、入社以降いろいろな時点で、特許に対する認識、知識を深める機会を提供している。

昨97年秋に全国8個所の工場を巡回訪問して、技術系社員の知財への意識高揚を図ることを目的とした特許講座をもった。真の意味で特許意識が根付くためにはこのような試みを単発に終わらせることなく、継続的に実施してゆくことが肝要と考えている。

現在、社内LANを活用し「特許の部屋」という知的財産部のホームページに知的財産関係の各種情報を掲載するとともに、特許に関する質問および相談が気軽に出来るようにしている。

また、相当数に上る関連会社、各事業部から派遣された人員を知財部で引き受け、半年から1年間、知財業務を体験させている。このほか、外部主催の講習会も知的財産がとりまとめ積極的に活用している。最近では受講希望者が大きく増加しており、これは研究者の間での知的財産重視の意識向上、学習意欲の高揚を示すものとして心強い。

## 5. 情報の重要性

知的財産活動を戦略的に行う上で忘れてはならないものは、特許を初めとする知的財産情報の重要性である。的確な情報の効率の収集、必要とする部門への迅速なる配布がまず第一歩である。こうして収集・蓄積した情報を加工し、例えば特許マップを作り、彼我の特許状況を含

め特許の全体像を把握することは、特許戦略の基盤となる強い権利を取得する上で極めて重要である。

そして、できれば収集、加工された情報は貴重な財産として全社規模で共有化し、随時どこでも活用できるようにしたい。そのためには将来の姿も想定した上でシステムを構築する必要があり、遅ればせながら、そのためのシステム構築の検討を開始した段階である。

## 6. 研究者との関係

当社では、特許明細書は研究者自身が書くのが原則であり、特許についての知識が深まってくると、研究者はよりよい出願を、明細書と目指すことになる。研究者の中には研究に専念することを望むケースもあるが、一人前の研究者として認められるには「特許明細書」が書けることも重要な条件であり、研究を進める過程で特許出願は大切なステップの一つであるという意識が根付いてきた。

こうして生まれた発明を戦略的な特許として完成度を上げて行くことこそ知的財産部の任務である。研究の成果をそのまま特許にするだけでなく、いかに強力な権利として仕上げてゆくかは知財部員の腕の見せ所である。無論これには研究者との密接な連携と意見交換が必要であることはいうまでもないが、戦略的視点から特許をみるのが非常に大切である。

## 7. ガラス分野での特許

ここで、当社でのガラス分野での特許状況に簡単にふれてみたい。

前述の技術分野の中でも、ガラス分野は特に特許的にアクティブで、出願、中間処理、特許係争、特許調査・検討等多くの案件を抱えている。これは研究開発部門、事業部を問わず本分野の人々の特許意識の向上がもたらしたもの

で、ガラスグループは幸か不幸か最も忙しいグループとなっており、担当者は相当多忙な状況にある。

当社のガラス分野（セラミックスを含む）での特許は、全社保有特許 1500 件強のうちの約半分、そして年間出願件数 900 件弱のうちやはり約半分以上を占めており、特許上当社最大の技術分野である。

特許の内容は ①組成 ②表面処理 ③製造プロセス ④硝子を含む建材

に大別され、特に表面処理、硝子組成は各社の権利が複雑に交錯している。それゆえ、技術に対する理解力に加えて、業務遂行には的確なる判断力、知的財産センスが要求される。なお、本分野は海外に強力企業があり、優れた戦略のもと、特許活動を行っているので、それに対抗するには、メンバーの相当なパワーアップが必要である。

## 8. 今後の展望

これまで、戦略的知的財産活動という点に焦点をあてて、当社の考えている事を述べてきたが、最も大切なことは、知的財産部そのものが行動主体とならねばならないということである。とかく受け身になりがちで、依頼のあったことをこなすので精一杯であったり、これで十分と考えたりしているうちは、戦略的な業務遂行は有り得ない。

まずは、知的財産部が提案する部とならねばならない。

知的財産部の業務が増大する中で、出願業務、調査業務のアウトソーシングの比率アップを進めており、その結果うみだされた余力を戦略的な知財活動に振り向けることにより、真の意味で会社の戦略部門の一翼を担うような部となるべく、「パッシブからアクティブへ」を標語に部員全体で取り組んでいるところである。