

11 企業における戦略的な知的財産の取得・管理の指針に関する調査研究

近年のグローバルな市場環境においては、企業自らが、知的財産を自社の競争力の源泉として経営戦略の中に位置づけ、それを事業活動に組み入れることが必要とされている。そして、このような経営により、企業は競争力を高め、収益性と企業価値の最大化を図ることができると考えられる。一方、我が国では、企業の経営者層が事業戦略、研究開発戦略及び知的財産戦略を三位一体として構築し、戦略的に知的財産の取得・管理を行っている企業は少ないのではないかと懸念がある。

本調査研究では、「知的財産戦略大綱」で求められている、各企業における知的財産のグローバルな戦略的取得管理を行うためのプログラム策定に当たっての「参考となるべき指針」の策定に資する資料を得るために、日米欧企業の米国における特許登録状況の比較や日本企業の日本特許登録件数と収益性との関係に関する定量的な検討を行い、実態を踏まえながら戦略的な知的財産の取得・管理の在り方について分析・検討を行った。

I 序

我が国企業における知的財産の取得・管理については、欧米企業に比して知的財産の戦略的な取り組みを行っている企業が少ないのではないかと懸念がある。また、知的財産戦略大綱において、企業自らが知的財産のグローバルな取得・管理を行うための戦略的なプログラムを策定できるよう「参考となるべき指針」を策定することが求められている。

本調査・研究は、我が国企業自らが戦略的なプログラムを策定する際の「参考となるべき指針」(以下、「取得・管理指針」という。)の策定に資する資料を得ることを目的としている。

II 取得・管理指針作成の背景

1 知的財産と企業経営

『企業が、グローバルな市場競争の激化、ITやバイオテクノロジー等新たな技術革新機会の拡大、世界的な知的財産権保護の強化という市場環境において、研究開発の効率を高めその企業価値を高めるためには、事業戦略及び研究開発戦略と一体となった知的財産戦略の確立が不可欠である。』

(1) 企業経営における知的財産戦略の位置付け

知的財産を企業の競争力の源泉として経営戦略に位置付け、企業経営に活用するためには、事業戦略及び研究開発戦略と一体不可分となった知的財産戦略の確立が必要である。他方、TRIPS協定等に見られるように、世界的にも知的財

産権の保護強化が図られている。さらに、新たな事業や市場創出のための技術革新をも可能とするシステムの構築や知的財産権保護強化への対応が課題となっている。

かかる課題に対応するためには、知的創造活動の結果として得られた発明を知的財産として適切に保護し、それにより製品やサービス等が競争力の高いものとなることが求められている。

(2) 研究開発の効率

我が国の研究開発と競争力との関係について80年代と90年代を比較したOECD^{(*)1}のデータ^{(*)2}によれば、マクロベースでは我が国は他の先進国と異なり、研究開発投資の増加にもかかわらず、例外的に技術進歩率が低下していることが示されている。これは、グローバルな市場競争の激化、知的財産権の保護強化等により質の高い研究開発が求められる時代になったにもかかわらず、国全体としては、研究開発の効率を高めることに成功していないことを示唆している。また、ミクロベースでは、我が国の各年の研究開発費とROE^{(*)3}(自己資本純利益率)との関係^{(*)4}から、90年代に入り研究開発の効率が企業の収益性に大きく影響することが示されている。これは、90年代以降、研究開発の効率と企業の収益性との相関が高まっており、研究開発の効率を高めることが収益性の向上につながることを示唆している。他方、各社の研究開発効率が低下しているとの指摘^{(*)5}もある。

(3) 研究開発投資と三極共通特許出願状況

各国の1998年における研究開発費^{(*)6}を比較すると、我が国に比し、米国は2倍以上、欧州は約1.5倍の額になってい

(*)1 Organization for Economic Cooperation and Development

(*)2 Science, Technology and Industry Outlook Special edition 2001 (OECD) 54頁。

(*)3 ROEは、資本を使ってどれだけの利益を上げているかを示す指標である。算出方法は、事業利益÷使用総資本で計算する。日本企業のROEは、かつて10%台であったが、近年低下傾向にある。その一方で、米国企業は上昇傾向であり、日本企業との差が拡大している。

(*)4 R&D関連分析に関する調査研究報告書(第一勧銀総合研究所、2002年3月)53頁。

(*)5 榊原清則「研究開発の効率低下」ていくおふ(全日空、summer 2002、NO.99)18頁、村上路一「危機意識から生まれたイノベーション・マネジメント」WORKS(ルート、No.37、1999年12月-2000年1月号)11頁。

(*)6 OECD、EAS(Economic Analysis & Statistics;経済分析・統計課)のMSTI(Main Science & Technology Indicators) databaseより。

る。また、我が国は国内特許取得件数は多いものの、国外での特許取得件数は少ないとのデータ^(*7)もある。

2 取得・管理指針と知的財産戦略大綱

『取得・管理指針は、知的財産部向けのマニュアルではなく、知的財産戦略大綱に基づき、企業における知的財産の経営戦略化を目的として、経営層を対象とした『参考となるべき指針』として策定されるものである。』

知的財産戦略大綱では、経済産業省に「企業自らが、知的財産を自社の競争力の源泉として経営戦略の中に位置付け、それを事業活動に組み入れることにより、収益性と企業価値の最大化を図るとともに、それに併せた知的財産のグローバルな戦略的取得・管理を行うための戦略的なプログラムを策定できるよう、企業の実態を踏まえつつ2002年度中に『参考となるべき指針』を策定する。」という課題が示された^(*8)。

上記の課題に対応し、各企業が当該プログラムを策定できるよう、企業の実態を踏まえつつ、「参考となるべき指針」として取得・管理指針は策定されたものである。したがって、取得・管理指針は企業の知的財産部門向けの取得・管理マニュアルではなく、経営層が読むことを念頭においた内容・構成となっており、経営層による指導の下で、各企業が戦略的なプログラムを策定することが望まれる。

III 企業における取り組みの意義と必要性

1 「選択と集中」の要請

『企業の競争力を決定するのは、事業の「選択と集中」の進め方にかかっているが、事業の「選択と集中」は、研究開発戦略や知的財産戦略と密接な関係にあり、経営層は、事業戦略を、研究開発や知的財産に係る状況を十分に踏まえて、構築することが望まれる。』

(1) 事業の「選択と集中」

90年代以降、我が国経済の成長率が停滞している中で、依然として高い競争力を有し、高い利益率を上げている優良企業が存在することも事実である^(*9)。各企業が市場環境の変化を先取りし、自社の強みを見極めた上で自社の事業ドメインを明確化することが、優良企業への第一歩であると考えられる。そして、その明確化(選択)された事業ドメインに経営資源を「集中」させる経営判断が重要である。

(2) 研究開発や知的財産の「選択と集中」

事業の「選択と集中」を進める場合、研究開発や知的財産についても「選択と集中」が必要であると考え、我が国企業の

知的財産戦略を浮き彫りにするべく、公表データを用いて、以下の分析を行った。

(i) 米国における特許取得状況を用いた企業の知的財産戦略の分析

個別企業の知的財産戦略の相違を明確化するため、米国における特許分類番号毎の特許登録件数^(*10)をプロットし、業種毎に競争関係にあると考えられる日本企業及び外国企業との比較を行った。なお、米国特許分類番号のClass毎に、1997年から2001年までの5年間の米国特許登録の合計件数をプロットした。

その結果、グラフ上のピークは業種により態様に違いが表れたが、全体的に、高い利益率の企業は、特定の技術分野にピークを持つ等の傾向が見られた。また、一つの製品の保護に必要な特許の数は、単体系技術の産業(主に、医薬品、化学、ガラス等の素材系産業)では少ないものの、複合系技術の産業(主に、電子、事務機器等のIT・機械系産業)では多くなる傾向にあった。

(ii) 国内特許取得件数を用いた研究開発効率と知的財産戦略の分析

上記のとおり、マイクロベースでは、90年代に入り、研究開発の効率が企業の収益性を決定する影響力が大きくなっている。したがって、各企業の研究開発の効率と知的財産戦略との相関について比較検討するため、営業利益/研究開発費を日本国内の特許取得件数で因数分解し、特許取得件数/研究開発費を横軸に、営業利益/特許取得件数を縦軸にし、業種毎に競争関係にある個別企業をプロットし比較を行った。

この分析は営業利益を左右する他の要因が捨象できない弱点はあるものの、全体的な傾向として、単体系技術の産業は、研究開発費当たりの特許取得件数は少ないが、質の高い特許を取得している企業では営業利益/研究開発費が高い傾向にある。また、複合系技術の産業は、特許取得件数当たりの営業利益は全体的に少ないが、特許をまとめ取りできる企業では営業利益/研究開発費が高い傾向にあるということが判明した。

2 事業戦略や研究開発戦略としての知的財産戦略

『事業戦略、研究開発戦略及び知的財産戦略は、三位一体のものとして構築するべきである。すなわち、知的財産を効果的に活用して、事業戦略や研究開発戦略を策定するとともに、知的財産を有効に活用して、事業のコア・コンピタンスを保護していくことが今後の企業経営の重要なポイントと

(*7) WIPO統計(1999)より。

(*8) 「知的財産戦略大綱」(知的財産戦略会議、2002年7月3日)36頁。

(*9) 「日本の優秀企業研究」(独立行政法人経済産業研究所、2002年6月)1頁に挙げられているトヨタ自動車、キャノン、花王、マブチモーター、信越化学工業、任天堂、ヤマト運輸、シマノ、本田技研工業は、いずれも総資本経常利益率の比較において、業界平均よりも高い値を示している。

(*10) ASPEN LAW & BUSINESS, Patent Intelligence and technology Report(2002)より。

なる。』

今後の知的財産業務の方向性は、事業戦略、研究開発戦略等との連携を高め、事業の競争優位性を確保しつつ、持続させていくことにある。なお、各社において知的財産戦略の重要度は異なると考えられるため、知的財産戦略を経営戦略の策定に当たっての検討項目の一つとして適切に位置付けることが重要である。また、知的財産の観点からの対応が不十分な場合、事業から撤退せざるを得ない状況に置かれる可能性もあることに十分に留意すべきと考えられる。

そのためには、経営トップが事業戦略や研究開発戦略等の策定や実施に当たり、自社のみならず他社の知的財産の状況等を十分に理解し、戦略の策定を行うことが重要である。

3 取得・管理指針の対象企業と適用

『取得・管理指針は、技術をベースに新たな事業や市場を創造すること等により、自社の競争力を高めていこうとする企業を対象とするが、その際、単体系技術の産業と複合系技術の産業の違いを考慮する。』

経営戦略における知的財産戦略の位置付けは、全ての企業で画一的に行われるべきでなく、各企業や業界の特性等を踏まえ、知的財産の取得・管理を行うための戦略的なプログラムを策定し、実行するべきである。また、知的財産戦略は、業種により明らかに異なると考えられるが、自社の競争力を高めるためには、どのような技術を用いて新事業及び新市場の創造を行おうとするかがポイントである。したがって、業種・産業間の知的財産戦略の違い、すなわち、単体系技術と複合系技術との違いも記しつつ、共通する事項を中心に記載した。

4 対象となる知的財産の範囲

『取得・管理指針は、まずは、特許権の取得・管理を中心としつつ、営業秘密に関する留意点にも触れる。また、意匠権、商標権、著作権等については、対策毎に準用可能な事項を明確化するが、ポイントは、事業ドメインの拡大のために、それぞれの知的財産をどのように効果的に活用するかである。』

自らの研究開発による成果につき、最適な知的財産を選択し、保護することにより、自らの事業ドメインの拡大に結びつける視点が必要である。

IV 各社が参考とすべき対策

1 基本理念・戦略の策定

『経営トップが知的財産を重視した経営方針を明確化し、経営方針に基づいた知的財産戦略を策定することが重要で

ある。』

(1) 知的財産を重視した経営方針の明確化

経営トップ自らが、知的財産を重視する基本理念を提示し、自社だけでなく、グループ企業や海外を含めた得意先、取引先企業等とも共有することが重要である。自社及び他社の権利を尊重する基本姿勢が無ければ、知的財産をベースにした企業の競争力強化はあり得ないと考えられる。

また、知的財産の取得・管理に係る基本的理念は、①他社へライセンスを行う際の基本姿勢、②自社権利への権利侵害があった場合には権利の尊重を求める基本姿勢も含めて、「知的財産に対する基本的な考え方」として明確化し、知的財産重視の姿勢を社内外に示すことが重要であると考えられる。

(2) 経営方針に基づく知的財産戦略等の策定

経営トップの指導の下、基本理念、経営方針等に基づいた知的財産戦略や知的財産の取得・管理に関する戦略を明確化することが重要である。長期的な経営方針に基づき、事業戦略、研究開発戦略と一体不可分となった知的財産戦略を策定し、それぞれの課題については短期的な視点から個々に知的財産戦略を立案・実行し、環境の変化等に応じて適宜修正を行い、継続的に実行していくことが重要である。

2 知的財産権をベースにした事業戦略及び研究開発戦略の策定

『知的財産情報は、技術力の分析や研究開発テーマの策定、他社との事業提携やM&A等の企業の研究開発戦略や事業戦略の策定に当たっての有益かつ重要なツールとなり得る。したがって、知的財産部門が事業・研究開発部門等の関係部門と密接な連携を図っていくことにより、知的財産を核とした企業経営につながっていくものと考えられる。』

(1) 事業戦略との連携

企業収益の向上を図る観点から、事業の「選択と集中」が求められている中で、選択された事業をより強化するため、知的財産においても「選択と集中」を進めることが重要である。つまり、知的財産の効果的な取得について多面的に検討することが重要である。

(i) 自社製品保護の観点からの連携

- ① マーケット調査や製品企画等と並行して、市場における自社の開発製品に係る保護の観点から特許取得活動を行う。
- ② 他社の代替製品の参入阻止を図るため、代替技術を予測し、それらの排除が可能となるような特許取得活動を行う。
- ③ 自社製品の生産に必要な設備、製造方法等の周辺技術についても特許取得を図り、自社製品を保護する特許群を形成する。
- ④ 自社製品の生産予定国、販売予定国等においても自社

製品の保護を図る観点から特許取得を行う。

(ii) 他社特許への対応の観点からの連携

① マーケット調査や製品企画等と並行して、他社の知的財産の出願・取得状況についても調査を行い、開発すべき製品についての他社の特許出願あるいは特許権の存在や、自社の強み・弱みを把握し、自社の知的財産ポジションを分析する。

② 他社の特許出願や特許権が存在する場合、それらの有効性はどうか。

③ 他社の登録可能性が高いと考えられる特許出願や特許権が存在する場合において、その回避は技術的に可能であるか。

④ 技術的に回避不可能であれば、権利の無効化を図る、ライセンスを受ける、譲渡を受ける、開発を中止する等のいずれの対応を図るべきか。

(2) 研究開発戦略との連携

自社やライバル企業の知的財産情報は、事業戦略や研究開発戦略等の策定、また、自社の技術力の分析等に当たり大いに活用できると考えられる。基礎研究、応用・開発研究、製品開発等の研究開発の各段階に応じて、自社製品保護の観点からの連携や他社特許への対応の観点からの連携を図る必要がある。

(3) 事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略等の連携

事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の三位一体の活動については、各戦略において、経営トップから担当者に至るまで、あらゆるレベルで連携体制を構築することが重要である。

3 社内取得・管理体制の構築

『戦略的な知的財産の取得・管理を円滑に実施するための社内組織体制を整備し、責任を明確化することが重要である。』

(1) 体制の整備

(i) 知的財産活動の意思決定における経営者層の関与と関係組織の整備

経営戦略の中に知的財産戦略を明確に位置付け、具体的に実行するには経営的な判断が求められる。したがって、経営会議等の経営者層に直結した全社的な戦略や方針等を決定する組織(会議体)を整備し、知的財産の観点から十分に検討を行った上で、全社的な事業戦略や研究開発戦略等を経営判断に沿った形で実行する体制の構築が必要である。

(ii) 組織・体制等の整備

製品ライフサイクルの短縮化等の時代環境の変化に対応

し、事業戦略、研究開発戦略及び知的財産戦略等を三位一体で実行していくためには、各部門において、また、各部門間での連携が図りやすい柔軟な人事・組織システムの整備、予算配分等が重要である。

(iii) 知的財産部門の位置付け

企業規模や業種の特性等もあるが、自社の知的財産の取得・管理を適切に行うためにどのような体制をとるべきかは各企業により異なるものと考えられる。したがって、自社における知的財産部門の在り方を検討し、位置付けを明確化することが重要である。

本社(コーポレート)部門の知的財産部門には、全社的な観点から各事業部・カンパニー間の利害調整や統括的な機能を担わせるとともに、各事業部門等が単独で行うことが難しい全社的な利害に関する課題に加え、他社による権利侵害への対応やブランド管理等の機能を担わせることが考えられる。

(2) グループ経営下での知的財産管理

グループ経営下での知的財産管理は、グループ全体の相乗効果による総合的な知的財産力の向上に努めることが重要である。知的財産部門が、グループ経営の観点から知的財産戦略の策定や各事業部門間の利害調整等を図る機能を果たすことも重要な役割である。

(3) グローバル経営下での知的財産の取得・管理

我が国企業のグローバル化の進展に伴い、外国出願は今後益々進展していくことが予想される。その際、外国の知的財産法制等に対応可能な知的財産部門の整備が必要であり、また、海外戦略に係る意思決定等の際に、知的財産部門が積極的に関与することが重要であると考えられる。

(4) リスク管理の徹底

(i) ビジネス・プロセスにおけるリスク管理

他社の知的財産権を侵害した場合や自社の知的財産権が侵害された場合の企業経営への影響について、リスク管理の観点からあらかじめ検討しておくことが必要である。他社製品や製品に係る広告等の情報を調査し、自社権利の侵害行為に関する調査活動を知的財産部門だけでなく、営業部門や研究開発部門等の他社製品の情報収集等を恒常的に行っている部門と連携し、全社的に行うことが重要である。他社権利については、特許公報を監視する等の情報収集を恒常的に行い、知的財産情報を社内でも共有することにより、権利侵害の予防に努めることが重要である。

(ii) 海外における侵害防止体制の構築

海外市場における知的財産権侵害による被害は深刻^(*)11)である。そのため、海外における知的財産権の侵害を未然に防止する体制を構築することにより、自社事業が悪影響を受

(*)11) 実際の被害を指摘したものと、EU 欧州委員会「模倣品及び海賊品との闘い」①『CIPICジャーナル』(日本関税協会知的財産情報センター、Vol.122 2002年)53頁、日本貿易振興会(JETRO)北京センター知的財産権室ホームページ(<http://www.jetro-pkip.org/tjw/2001xzh.htm>)、(<http://www.jetro-pkip.org/wtdc/2003/200301.htm>)、日高賢治「世界の工場」その虚構と現実『知財管理』(日本知的財産協会、Vol.52 NO.8 2002年)1157頁がある。

けないようにすることが必要である。これらの情報収集や対策に係る企画・立案は、政府への働きかけ等を行う必要があることから、知的財産部門だけではなく、経営トップを含めた全社的な体制を構築して、対応することが必要である。

4 効果的な取得・管理の実施

『知的財産を企業の競争力の源泉として活用していくためには、取得・管理・活用といった各段階に応じた戦略を有することが重要である。あわせて、これらを支える知的財産人材の育成・確保が重要である。』

(1) 取得

(i) 情報等の整備

自社の研究開発による成果を知的財産として保護するためには、自社やライバル企業の技術レベルやその動向等を把握した上で取得活動を行うことが重要である。知的財産情報の整備に当たっては、特許庁の特許電子図書館(IPDL)等の利用を効率的に行うことが重要である。また、自社で収集した知的財産情報については、経営層、事業部門やその他関連部門を含め全社的にアクセスできる環境を整備し、幅広い視点からの検討を可能にする体制を築くことも重要である。

(ii) 出願方針の策定

特許等の出願に当たっては、「選択と集中」の考え方に基づき出願方針を策定し、実行すること、すなわち、特許等の出願時に権利取得の必要性等を考慮した評価を行い、出願を行う際の判断基準の明確化が重要である。特許出願や出願審査請求等の可否に関しては、事業部門や研究開発部門、知的財産部門等のいずれか一か所ではなく、営業やマーケティング部門を含む複数部門により、それぞれの観点からの評価^(*)12)を踏まえた上で判断を行うことが望ましい。また、自社技術の知的財産による適切な保護を図るためには、周辺技術等も含め自社技術を通じ自社製品を保護する特許群を形成するように努めるべきである。

特許出願に限らず、営業秘密や技術に関する契約等も含め、保護したい情報を文書化することも考えられる。特に、中小企業等では、文書化されていないことにより保護したい知的財産が侵害されている事例が散見されることから、自社の権利をあらかじめ保全する方法について検討しておくことが重要である^(*)13)。

(iii) 外国出願に当たっての考え方

権利の活用や費用対効果に配慮する判断基準を設ける等、外国出願に当たっての考え方を明確化することが重要である。①自社製品の市場、②自社及び他社の生産拠点、③

輸出先や潜在的市場、④長期的な事業戦略との関連等を踏まえ、海外の事業戦略や研究開発戦略に沿って、経営層が関与して判断を行うことが必要と考えられる。

(2) 管理・活用

(i) 知的財産の管理

出願・取得済みの知的財産につき一定期間毎に棚卸しを実施し、不要と判断した発明は、特許料の納付中止等により、知的財産権の維持・管理コストの削減に努めることが必要である。この際にも、特許出願時と同様に、知的財産部門や事業・研究開発部門だけでなく、営業・マーケティング部門等の将来のビジネスを予測する部門を含めた複数部門の評価を踏まえることが重要である。

(ii) 知的財産の活用

知的財産の活用は、発明等を実施するために独占権を確保し、他社の競合製品の参入を排除し、市場における自社事業の競争優位性を確保することが主目的である^(*)14)。他社へのライセンス許諾やクロスライセンスは、事業・研究開発に係る自由度の確保等を十分に考慮した上で行うことが重要である。ライセンス許諾等も自社事業に与える影響等を十分に考慮し、総合的な経営判断の下で行われることが必要であり、かかる検討を行える体制の構築が重要である。

(iii) 営業秘密の導入

他社からの技術情報の開示契約等による営業秘密の導入に当たっては、技術の改良や関連技術との融合が行われることが多いため、機密保持義務の及ぶ技術範囲が不明確となる可能性がある。そのため、将来を見据え真に事業に必要なもの以外は安易に情報の開示を受けない姿勢が必要であり、営業秘密の導入時に可能な限り自社の発明活動の自由度を確保するよう交渉し、契約上十分な配慮を行う等の慎重な対応が必要となる。

(3) 人材の育成・確保

(i) 経営幹部の育成・確保

事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略等の各戦略を統括・マネジメントでき、取締役会等の企業としての意思決定を行う場において、知的財産戦略の立場から経営判断に参画できる経営幹部や技術経営人材の育成・確保が重要である。

(ii) 発明者・知的財産部員の育成・確保

知的財産センスを有した研究者、自社の事業展開に有益な特許出願や他社権利の侵害を防止できる知的財産部員を、全社的に育成・確保することが重要である。また、職務発明をした者に対して、経営等に対する貢献度に応じた適当な処遇を行うことが重要である。

(*)12) 具体的指標として、例えば「特許技術評価指標(技術移転版)」(特許庁、2000年12月)がある。この指標は、特許権等の技術移転の可能性を示す指標としての使用を目的としているが、上記評価にあっても参考とすることができる。

(*)13) なお、企業において営業秘密管理強化のための戦略的なプログラムを策定するに当たっての「参考となるべき指針」として、「営業秘密管理指針」(<http://www.meti.go.jp/policy/competition/downloadfiles/ip/030130guideline.pdf>)が経済産業省によって策定されている。

(*)14) 特許の活用戦略を紹介したものとして『産業活性化のための特許活用』(特許庁、1999年)123頁がある。

(iii) 代理人の育成・確保

国内外を問わず、国際的に幅広い知的財産業務に対応できる弁護士、弁理士等の代理人についても育成・確保することが重要である。また、自社の知的財産戦略を十分に説明し、長期的に信頼関係を構築することも重要である。海外においては、利益相反に備えて一か国に複数の代理人を確保することが重要である。さらに、日常的に代理人の評価を行い、能力や成果に応じて処遇を行う視点も重要である。

(iv) 外部からの登用

人材については、研究開発の内容が分かる者、弁理士資格を有する者、若しくは特定の学問領域で非常に優れた能力を有する者等、知的財産に関する人材について、中途により自社内の他部署あるいは外部からの登用を図ることも考慮すべきである。

5 フォローアップ及びレビューの徹底

『知的財産の取得・管理に関する方針や具体的な取り組み状況を定期的に確認するとともに、その状況確認を踏まえ、問題点等が発見された場合に対処できる有効かつ実効的な社内のフォローアップ体制を関係部署の連携の下に、整備することが重要である。』

(1) フォローアップ体制の整備

「選択と集中」の考え方にに基づき選択された事業について、策定された知的財産戦略が実行されているか等のフォローアップを全社的に行うべきであると考えられる。

(2) レビュー(評価)の実施

(i) 知的財産の評価

知的財産が自社事業にいかなる利益をもたらすかという観点から、評価活動を行うことが重要である。したがって、ライセンス収入額等の指標だけに偏ることなく、知的財産によって保護された技術を用いた製品の売上効果等、多面的な評価を実施することが重要である。

(ii) 知的財産部門等の活動評価

知的財産部門の活動や代理人等の評価も重要である。企業内の知的財産活動では、出願・調査だけでなく、将来の事業戦略、研究開発戦略と連携した知的財産戦略の企画・立案等が行われており、かかる活動も知的財産活動の付加価値として評価すべきである。

6 組織の最高責任者による見直し

『組織の最高責任者は、知的財産の取得・管理に係る基本方針等が継続する適切性、妥当性、有効性を確実なものとするため、定期的に基本方針や具体的な取り組み等を確認、見直すことが重要である。』

(1) 定期的な見直し

組織の最高責任者は、定期的に報告を求め、基本方針や具体的な取り組み等を確認し、必要に応じて見直すことが重要である。

(2) 文書化

フォローアップを行う者及びその頻度等に関しては、事前にルール化・文書化することにより、経営幹部の考え方が適切に社内に徹底され、望ましいと考えられる。

(担当: 研究員 水野 敦)