

5 我が国企業の国際競争力強化に向けた知的財産戦略の 評価に関する調査研究 知財戦略事例集

グローバル、ボーダレス時代となり、かつてのキャッチアップ型からフロントランナー型に転換してきた日本企業にとって、その競争力を高めるためには、事業戦略や研究開発戦略とともに、知的財産戦略を含めた三位一体で事業経営を進めることが必須の時代となっている。各企業が三位一体となった知的財産戦略を実行するためには、発明をどのように効率的に創造するのか、創造された発明をどのように発掘し、どのように保護すべきなのか、取得した特許権をどのように活用するのか、また、そのためにどのような体制・環境を整備すべきなのか、といった具体的な問題を解決していくことが必要となる。

そこで、本調査研究では、発明の創造、保護、活用の各フェーズにおいて考慮すべき観点等や、複数の発明を商品や技術分野等との関係で「群」として管理する手法、さらに、事業戦略や研究開発戦略を意識しつつ高度な知的財産戦略を構築し、実行するための企業内の体制や環境について研究し、これらを取りまとめた。

. 序

企業経営においては、技術に関する研究及び開発の成果を他の経営資源と組み合わせることで有効に活用するとともに、将来の事業内容を展望して研究及び開発を計画的に展開する能力、すなわち、技術経営力を高めていくことが求められている。具体的には、自社又は他社が事業で活用することを明確に意識して研究開発を行い、その成果物を知的財産として認識し、その知的財産を適切に管理・活用して、効率的に収益を獲得していくことが重要となる。

この技術経営力のある企業とは、単に短期的な業績の向上を目指す企業をいうのではなく、むしろ我が国企業の強みでもある持続性のある成長の実現を図るべく、中長期的視点に立った上で、技術的蓄積を収益の獲得に効率良くつなげられる企業のことである。

各国の施策に目を向けてみると、国際競争の激化等を背景として、イノベーションの創出を促進させる施策を重要視していることがうかがえる。我が国においては、人口減少が始まり、アジア諸国等からの追い上げを受ける中で、国際競争力を高めるためには、技術経営力を強化して、イノベーションを創出することが重要であり、そのためには、研究開発

において「キャッチアップ型」から「フロントランナー型」へと確実に移行することが必須となる。

自社や競合他社の特許情報等の知的財産情報は、研究開発戦略の成果物を的確に把握するために有効である。知的財産情報等を活用し、事業戦略、研究開発戦略と知的財産戦略との一体化を深化させることは、重複研究や重複投資、さらには重複特許出願を排除し、研究開発と事業分野の効率的な「選択と集中」を促進させ、技術経営力の強化に資することとなる。

. 優れた発明の創造へ

1. 知的財産情報を戦略的に活用する

企業において、知的財産戦略を確実に実行し、技術経営力を高めていくためには、優れた発明を創造し続けることが必要である。優れた発明を生み出すことで産業の発達を促進させることは特許制度本来の目的でもある。

自社や競合他社の特許情報を中心とした知的財産情報は、研究開発戦略の策定に当たっての有益かつ重要な判断材料の一つであり、自社の技術力の分析や具体的な研究開発のテーマ設定等において活用で

本稿は、「戦略的な知的財産管理に向けて - 技術経営力を高めるために - <知財戦略事例集> 2007年4月 経済産業省 特許庁」からの抜粋である。

きるものである。また、研究開発テーマを選定し、研究開発の開始後においても他社が手を付けていない分野に向けた研究開発へ方向付けを行うなど、優れた研究開発成果の創出のために知的財産情報を活用することは非常に有益である。

他方、特許情報は、特許出願から1年6月を経過して初めて公開されるものであるため、特にライフサイクルの短い分野において新鮮味を欠くということも否定できない。したがって、大学等の研究機関や技術論文からの情報、もしくは、営業等を通じた取引先からの技術情報を入手し、それらを併せて活用していくことも重要である。いずれにしても、制度上、他社と同じ権利を取得することが認められない以上、他社の権利取得状況を把握・考慮して自社の研究開発の方向性を決める必要がある。

研究開発テーマ及びその研究開発の方向性が決定された後であっても、その研究開発部門と連携を密にして、その進捗状況等の情報を確認しておくことは、適切に発明を管理していくために必要である。

仮に研究開発の将来の着地点に他社の知的財産権が存在することが判明した場合、他社権利を回避するための更なる研究開発投資の実施、クロスライセンスやライセンスインによる権利実施の確保、

その企業との提携や当該企業の買収、知的財産を含む製品又は部品、若しくは知的財産自体の購入、

その技術分野における研究開発の断念等の判断が求められる。

2. 共同研究開発・技術導入も一つの戦略

各企業の事業や製品開発を成功させるために、研究開発のパートナーを見つけて、効率的な研究開発を行うことが求められることは多い。特に、技術的に自社のみで開発することが困難である場合や研究開発投資の負担を一社のみでは負いきれない場合において、共同研究開発が有効となる場合は少なくない。

また、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、研究開発投資の選択と集中も検討する必要がある。自社が選択した事業をより強化するために解決する必要がある全ての技

術課題を自社のみで研究開発で解決しようとするとは適切でない場合もある。したがって、他社技術を導入するために、特許のライセンスインや他社買収などを検討することも必要である。

・発明を戦略的に保護する

1. まずは発明を「見える化」する

企業内において日々実際に創造されている発明は、各企業にとって大切な財産であることに間違いはない。この発明を適切に保護・管理するためには、発明の発掘・提案、発明に対する報奨などの社内制度を確立させることが重要である。

発明発掘活動は、知的財産部門から能動的に行う活動であり、特に、知的財産に関する意識の薄い研究開発部門や発明者に対して効果的な手法である。

また、発明提案制度を確立し、これが徹底されている企業においては、発明者が発明を創造したときに、その発明情報が知的財産部門に持ち込まれるため、知的財産部門は、それにより発明を認識することができる。しかしながら、発明者自身が、発明を認識できていないこともあるため、発明発掘活動と発明提案制度の整備、さらにはこれらに発明の報奨制度を組み合わせることは、日々、創造される発明を認識し、これを「見える化」して適切に保護・管理するために有益である。

2. 特許出願かノウハウ秘匿か

発明を保護する一つ的手段として特許権取得があり、特許権を取得できる企業は、開発した技術を財産として認識し管理していく体制が整っている企業といえる。ただ、そうした企業においても、特許出願すれば、出願公開により、その内容が海外からもアクセスされ得る状態となることや、特許権の効力は出願した国にしか及ばないという事情をあまり深く考えず、開発した技術を漫然と特許出願するに留まる企業も少なくない。

他方、「他社の独自開発が困難な技術」や「特許権の侵害発見が困難な技術」については、特許出願を

せずにノウハウとして秘匿する方が好ましい場合もある。そして、ノウハウ秘匿を選択した場合には、適宜、先使用権の確保も考慮する必要がある。ただし、ノウハウとして秘匿し続けることが難しい業界（他社に製造現場を見せる必要がある業界、人材の流動性が高い業界等）や海外展開する事業の場合には、秘匿の困難性や対象国の法制度等も十分に考慮して慎重な選択が求められる。

なお、2005年4月1日から新たな実用新案登録制度が施行されており、実用新案登録制度の活用の幅も広まっている。

3. なぜ特許権を取得するのか

各企業において創造された発明という知的財産を、特許などの知的財産権として管理していく目的には、大きく「自社事業からの利益の最大化」と「知的財産権から得られる直接利益の獲得」がある。

もちろん、この他にも、特許権を取得することにより社内での発明インセンティブを高めることや、企業や特許発明を利用した商品のイメージアップということもあるが、特許権取得の目的の中心は、このとである。

自社事業からの利益の最大化

特許権は排他的独占権であり、特許権者以外は、特許権者の許諾なく特許発明を実施することができないため、自社で特許権を取得するということは、その特許発明に関連する事業を自社が行う場合に、その事業を有利に展開できるという利点がある。つまり、「自社事業からの利益の最大化」を目的として特許権を維持・管理する背景には、自社が特許権を有していなければ、他社が自社と同じ事業を何の拘束もなく自由に行うであろうという想定を前提としている。確かに、自社が最適な事業戦略を模索し、そこに新たな市場が開拓されれば、他社も、その事業を行うこと（市場参入）に魅力を感じるであろうという想定は、至極妥当なことである。

特許権から得られる直接利益の獲得

特許権から直接に利益を獲得するということは、他社に対して、対象となっている特許権をライセンス供与したり、売却したりすることを意味する。他

社が、特許権のライセンス契約や購入を希望するということは、その特許発明を使用することによって事業を成功させ、その事業から特許権のロイヤリティや購入費用を明確に上回る利益を確保できると考えるためである。したがって、他社がロイヤリティや購入費用を支払う価値があると判断される特許権を取得することが重要となる。

なお、特に、上記の目的を追求しているつもり企業であっても、客観的には、その目的から逸脱し、特許出願自体が目的となってしまうように見受けられる企業もある。例えば、結果的に競合他社を牽制・排除することにもならない、あるいは進歩性を十分に有していない発明を大量に特許出願している企業がある。その状況は、その業界において過剰な特許取得競争を煽り、権利にならない、あるいは、活用されない発明への研究開発費や知財管理費の投資という無駄も生み、結果的には、その企業の問題のみならず、我が国産業の発展をも阻害しかねない。

また、その企業内の研究者や知的財産担当者にとっても、特許出願自体を目的としていると見受けられるような発明の創造や権利化の業務を日々強いられることによって、その志気が下がるのみならず、結果として本来求められる優れた発明の創造や戦略的な知的財産管理に注力できないことになる。

4. 公知化という戦略

自社事業に抵触するような特許権を他社に取得されてしまうと、企業において一番重要な自社事業の安定的遂行の阻害要件となることから、このような特許権取得を防ぐことは、非常に重要である。

これを防ぐために最も有効な手段は、公開情報などによる単なる公開であると考え、これを積極的に活用している企業がある。このような企業は、他社の権利化を阻止するためには、出願するより公開情報などを用いて早期に公開する方が、コスト面、スピード面、排除力等の観点から効果的と考えている。

ただし、その後の自社の特許出願の審査において、自社の公開情報が先行技術として引用されるリスク

があることや、単なる公開を選択すると特許権を取得する道を自ら完全に放棄することになってしまうため、その後の特許戦略やその発明の価値を十分に見極めた上で、この選択をすることが求められる。

5. 海外へも目を向ける - グローバル戦略 -

創造した発明について我が国で特許を取得しただけでは、世界の他の国にはその特許の効力は及ばず、競合他社がその発明を他の国では無償で実施できるということになってしまう。そのため、海外での権利取得も検討しなければならない。しかし、創造された全ての発明について、特許制度を有する全ての国に特許出願をするということは現実的でなく、合理的でもない。つまり、各企業では、知的財産部門と事業部門が連携しながら、最適な海外特許出願を行うための知的財産戦略を持つことが重要となる。

具体的な海外出願先を決定するに当たっては、総論として次の観点を挙げることができる。

現在の市場国

将来の市場国

自社の生産国・生産予定国

他社の生産国・生産予想国

知的財産権に関する各国の現状・将来予測

なお、事業戦略や研究開発戦略を含めた経営戦略上の観点において重要性の高い発明を順に海外特許出願していくという企業が現実には多い。しかしながら、このような海外特許出願の戦略を採用することにより、結果的には、自社の経営戦略を競合他社に公開していることになることに留意が必要である。実際に、競合他社の海外特許出願の内容を分析することにより、その他社の戦略を知るという手法が用いられている。

・活用してこそ意味ある特許権

1. 競合他社を排除し、新規の参入を阻止する

どのような企業であっても圧倒的に優位な地位を保ち続けることが難しい時代となっており、事業を

安定的に維持・拡大させることは、各企業の重大な目的となっている。その目的を達し続けるためには、他社に対し少しでも優位性を確保できる要素を持ち続けることがポイントとなる。そうした中で、法的に認められた排他的独占権である特許権は、将来にわたって事業を有利に進めるための重要なツールの一つである。この有利なツールである特許権の活用方法の一つとして、特許権の排他性を追求して、ライセンスをせずに他社を排除する手法がある。

企業における事業戦略の基本は、優位性のある商品を市場に投入することにより、競合他社との競争に打ち勝って収益を伸ばすことにある。したがって、この特許権の排他性を有効に活用するためには、優位性のある発明を創出し、これを有効な特許権に作り上げていくことが重要である。

2. あえて他社を参入させる

取得した特許権について、排他性を追求するのではなく、他社に積極的にライセンス供与していく戦略もある。こうしたライセンス供与は、「特許化された自社技術に関する市場の拡大」や「事業化リスクの分散・転換」という目的をもって戦略的に行われることが多い。

特許化された自社技術に関する市場の拡大

排他的独占を追求すると、そこから得られる利益を独占できるというメリットがある反面、その技術を使った市場が育たず、他の技術に市場を奪われてしまうことがあり得る。そこで、広く安くライセンス供与することにより市場を大きくする戦略の方が利益を獲得するために有益である場合がある。

事業化リスクの分散・転換

近年、企業は、自社が得意とする事業分野を明確にして、そこに経営資源を集中的に投下し、それにより事業の収益力を向上させ、また事業化リスクを低減しようとしている。こうした背景においては、自社の研究開発により創造された発明について、特許権を取得できたとしても、それを自社自身が事業化していくことが必ずしも賢明な選択ではない場合もある。

しかし、自社が事業化を選択しない発明であって

も、他社が選択する事業にとっては重要な発明であるということが十分にあり得る。つまり、他社と技術提携を結んだり、ライセンス供与したりすることにより、自社で事業化しない発明を有効活用できることになる。こうした戦略は、自社にとっては、特許発明を事業化するリスクを分散もしくは転換しつつ、特許権により直接に収益を上げることができるという有効な手法となる。

3. 事業の自由度を確保する

自社の事業に関する特許権を取得したとしても、自社の事業行為（発明の実施行為）が、他社が有する特許権を直接的に侵害しないということになるわけではない。そうした前提の下において、特許権を取得することにより、事業の自由度を確保するという考え方がある。

つまり、自社が行おうとしている事業に関連して他社のみが特許を有している場合には、自社は他社に対して一定のロイヤリティを支払う必要が生じる可能性が高いばかりでなく、自社の事業そのものを実施することができない可能性がある。しかしながら、他社の事業に関する特許を自社が有している場合には、その自社特許を活用して他社とクロスライセンスを締結する手法が選択し得る。このクロスライセンスを締結することにより、自社及び他社は互いに事業の差止めを受けるリスクを回避できる上に、互いの技術を互いの事業に活用できるために、事業の自由度を増大させることができるということになる。

ただし、このような「自由度の確保」という目的のために特許権を取得するという行為は、自社が使用したい特許権や技術などを有している他社が、自社の特許権の使用を希望するという前提の上で初めて成り立つという点に十分に留意する必要がある。

4. ブランド価値を高める

各企業が行っている商品の広告活動に、「発明」や「新技術」というような言葉が使われることがある。これは新しい技術であるということによって、その商品自体が顧客に、先進的な良いイメージを持たれ

るようにすることを意図したものである。「特許製品」という言葉も同様の趣旨で使われている。

また、企業活動を円滑に遂行するために、株式市場や金融市場などにおける自社の企業価値を高めることは重要であり、そのための取組の一環として知的財産報告書を公表するということも有益である。

これらは、自社の信頼を高めるための広い意味でのブランド戦略である。

・ 特許ポートフォリオを構築する

1. 知的財産を群で管理する

我が国は世界一の特許出願大国であり、我が国の企業は多数の特許を取得しているが、その数の多さのために各社が特許を適切に管理しきれなくなっているという現実的な問題も指摘される。そこで、複数の特許（出願中のものを含む）を、ある程度の塊の特許群として管理することで、特許権を保有する目的に合致した管理を行うことが可能となる。

各企業が行っている群管理の内容、手法は様々であり、その目的も異なる。群管理を始めたことによるメリットを実感している企業は多く、そのメリットとして、次のような点が挙げられる。

各発明の相対的価値が一目でわかるようになった。

自社と他社の技術的レベルを相対的に把握できるようになった。

今後、注力すべき技術を見いだすことができるようになった。

基本特許に対する上流技術から下流技術までを網羅的に権利化できるようになった。

必要な周辺技術をもれなく特許出願することができるようになった。

自社で軽視した特許でも、他社にとっては重要という判断が可能となった。

自社の未利用特許をうまく活用できるようになった。

研究開発スケジュールと知的財産取得スケジュールの連動が可能となった。

特許及び経費の選択と集中が効率的に行えるようになった。

知的財産部門以外との情報共有を図るツールとしても、群管理で整理された情報はわかりやすく、情報共有、また意思疎通が容易となった。

しかし、理想的な知的財産管理のために群管理を開始したものの、単に網羅的な特許出願をすること自体が目的化してしまい、本来の目的と関係なく特許出願が増え、数ばかりで使えない特許権の集まりを保有することになって、結果として知的財産管理費用も増大してしまうケースもある。したがって、何のために群管理を行うのか、その目的を明確化し、群管理を行うこと自体が目的化しないように注意する必要がある。

2. ポートフォリオ管理を目指す

知的財産ポートフォリオ管理、それは、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。

つまり、複数の知的財産を何らかの観点に基づいて集合体と認識して管理することを知的財産の「群管理」であるとしたとき、この管理された群が、群として管理される目的に対して最適化された状態が知的財産ポートフォリオである。

そして、群管理手法の段階も企業ごとに様々であるが、概ね次のようなレベルで認識でき、レベル3を実践する中でポートフォリオ管理が実現する。

【群管理ステップ】

レベル0：群管理をしていない（個別管理）

レベル1：必要な情報の収集（分類付け）

レベル2：自社の現状ポジションを把握（可視化）

レベル3：特許群（知的財産群）の最適な将来像を描く（将来ビジョン）

この群管理レベルを高めていくことで、知的財産群（発明群）は、自社の既存の事業戦略や研究開発戦略に関連させることによって価値が見出されるのみならず、自社における新規事業開拓の糧、もしくは、他社へ提供できる財産としての価値も享受でき

ることになる。ただし、これから群管理を始めようとする企業であれば、高レベルの管理をいきなり求めるのではなく、まずは効果が高く得られそうな分野を中心に低いレベルから順に整理し始めることが効率的である。

3. 戦略的なポートフォリオ管理を実現する

知的財産の群管理は、事業戦略や研究開発戦略と一体となって、自社の既存事業において利益を最大化させることに目的を置いていることが多い。そのため、この目的の下で構築される知的財産群は、その事業から収益を上げるための優れたポートフォリオとしての機能を有している。そして、このポートフォリオは一過性のものではなく、常に研究開発戦略、事業戦略に反映させながら、それらの進展にあわせて見直すことが重要である。知的財産ポートフォリオは、製品の上市や研究開発の完了によって、その使命を終えるのではなく、自社事業を実施し続ける限り進化し続けていく必要がある。

さらに、その知的財産ポートフォリオの価値は、自社の既存事業における利益の最大化を目的とした領域に留まるものではない。自社における新規事業開拓の糧、もしくは、他社へ提供できる財産となるように取り組むこともできる。これは、知的財産ポートフォリオを既存の事業戦略や研究開発戦略にとらわれず、全く新たに生み出すことを意味し、その知的財産ポートフォリオ自体が高い価値のある財産と認識できるものになる。

・戦略的知的財産管理に資する体制・環境を整備する

1. 事業部門・研究開発部門との連携強化に向けた体制へ

企業規模や事業内容、事業範囲の広がり、事業拠点・研究開発拠点の地理的な配置、特許出願件数の規模など様々な要素を踏まえて、知的財産管理のための最適な体制を各企業が検討することは重要である。

そうした中でも、企業規模が小さく、事業範囲が限定的である企業や、特許出願件数が少ない企業においては、一つの知的財産部門で全ての発明管理を行うことが一般的である（集中型）。この集中型は、複数の事業部門や関係子会社も含めた知的財産を一元的に管理することが可能となり、知的財産戦略の立案や知的財産の管理業務を全社統一的に実施できるというメリットがある。

他方、企業規模が大きく、事業内容が広範囲にわたる企業においては、各事業部門の事業内容・事業戦略、競合他社の状況等に応じて適切な知的財産戦略を立案し、実行していく必要があることから、各事業部門の中に知的財産を扱う組織を配置することがある（分散型）。これによって、事業部門の担当者と知的財産部門の担当者がより密接に連携することが可能となるので、分散型は各事業部門にとっては最適な知的財産管理を行いやすい体制といえる。

この集中型と分散型のメリットの裏返しだが、それぞれ互いのデメリットとなるが、集中型と分散型それぞれのメリットを活かしつつ、それらのデメリットを緩和するために、本社機能の中の知的財産部門と各事業部門内の知的財産部門とを併設することも有効である（併設型）。ただ、この併設型は、比較的多くの知的財産人材を必要とするという側面を有する。

また、戦略的な知的財産管理を適切に行っていくためには、知的財産関連の予算の取り扱いも重要であり、それは大きく「知的財産部門の負担」と「事業部門の負担」に分けることができる。前者を採用する場合、知的財産部門が知的財産管理の主導権を持つことが可能となり、事業部門の予算規模によらずに、将来性のある事業に中長期的な視点から予算を投入できるなどのメリットがある。他方、後者を採用する場合、各事業部門が責任をもって、その事業に即した予算を設定できるというメリットがある。

2. 三位一体の深化に向けて、CIPPOの役割とは

研究開発戦略や事業戦略を含めた経営戦略に知的財産情報を活用するためには、知的財産部門から単に情報を提供するだけでなく、具体的にそれをど

のように活用するのかについて方向性を示すことが可能となる仕組みを整備することが重要である。

また、知的財産部門と研究開発部門や事業部門との連携を的確に構築・維持するために、研究開発部門や事業部門との定期的な会議や、発明提案書・海外出願要否検討書等のツールにより意思疎通を図っていることも有益である。

例えば、三位一体の下、知的財産戦略を実行していくための進捗管理を、いわゆるPDCAサイクルにより点検することも有効な手段である。

さらに、企業経営戦略を立案・実行するためには、知的財産部門と研究開発部門、知的財産部門と事業部門がそれぞれ連携すれば足りるということではなく、これら3つの部門の有機的な連携も重要となる。

この連携の過程では、知的財産担当者が専門的見識に基づいて研究開発部門や事業部門の活動に関与することが求められる。このような知的財産担当者の関与が研究開発部門や事業部門において十分に尊重される環境を醸成し、また、知的財産戦略の迅速な意思決定を促すために、各企業に知的財産担当役員（CIPPO：Chief Intellectual Property Officer）を設置することが有益である。そして、このCIPPOに期待される具体的な役割として、主に次の3つを挙げることができる。

知的財産戦略の基本方針を策定し、それを取り込んだ経営戦略の策定

経営戦略に基づいた具体的な知的財産戦略の策定

知的財産関連活動の把握・監督及び経営層への報告

3. 標準化戦略とも連携へ

経済活動のグローバル化が進む中で、技術を標準化して、これを国際的に普及させる取組が活発化してきており、標準化技術に関係する企業にとって、標準化戦略の重要性が高まっている。欧米先進国のみならずアジア等の新興工業国においても活発な国際標準化活動が行われているところであり、我が国においても、戦略的な国際標準化活動の強化に向け、官民あげた施策を展開している。

また、標準化技術が、自社で特許を取得した技術であれば、その特許からライセンス収入という直接利益も得られることから、標準化に向けた取組を、知的財産戦略や研究開発戦略と連携させることは、企業の収益力を高めるために有益である。この場合、研究開発活動と特許権の取得手続は、標準化に向けた作業と、同時並行的に進める必要があり、研究開発部門及び知的財産部門は、標準化担当部署と極めて密接に連携をとることが重要となる。

つまり、標準化戦略及び知的財産戦略は、それぞれが単独で企業の技術経営力を強化させる重要なツールであるばかりでなく、この2つの戦略が一体となることで、一層、企業の技術経営力は高まることになる。

4. 人材育成で三位一体を深化する

発明などの知的財産は、人が創造し、人が管理していくものである。つまり、知的財産を戦略的に扱うためには人材が重要となる。この人材を企業が揃えるためには、企業独自に育成することもあれば、外部から知的財産のスキルを備えた人材を登用することも可能である。また、三位一体の実現のためには、知的財産部門だけでなく、事業部門、研究開発部門や経営層であっても知的財産との関係は切り離せない。ただ、知的財産に関する業務は高度専門的であるため、これを全社員が一様に全てを理解することが求められるわけではなく、むしろ、知的財産について全社員に一様に理解させようとする、特許権の取得件数やライセンス収支など、把握しやすい「数」のみに局限された議論に終始する恐れがある点に注意が必要となる。つまり、知的財産部員をはじめとして、研究者・技術者、営業関係者、さらに経営層を含めた全社において、それぞれの役割に応じた知的財産に関する知識・能力を高めることが求められる。

また、知的財産部員に対しては、知的財産以外の研修プログラムの受講や他部門との人材ローテーションを通じて、知的財産だけでなく研究開発、事業もしくは経営に関する感覚を身につけさせることも有益である。

5. 報奨・表彰によりインセンティブを高める

持続的成長を支える優れた発明を創出し続けていくためには、その優れた発明を創造した発明者を評価し、適切に処遇していくことが重要である。その処遇方法は、金員によるものが基本となるが、社内表彰、昇進、研究開発環境の充実化などの処遇も、発明創出のインセンティブとなる。

特許庁が2006年1月に企業等に対して行ったアンケートによれば、企業等の大部分が職務発明規程を整備しており、その規程において、特許出願時報奨、登録時報奨、自社実施報奨、ライセンス報奨等を規定している企業が多いことがうかがえる。

また、開発した技術を管理するに当たっては、特許出願するだけでなく、ノウハウ秘匿や公知化を戦略的に選択すべき場合があるが、このような場合にも発明者に対する適切な報奨や表彰の社内制度を整備することで、発明者に発明インセンティブを喪失させることなく、特許出願以外の管理も的確に選択していくことができる。

さらに、発明者が創出した発明には、特許出願・権利化に携わる者やその特許権から利益を獲得する業務に携わる者など様々な者が関係する。そこで、発明者以外の関係者に対しても報奨や表彰制度を用意して、各自の業務に対するインセンティブが向上するように取り組むことも有益であり、こうした取組は、発明に関与する者の間での公平感を高めるという視点からも意味がある。

そして、社内の報奨・表彰制度を円滑に運用するためには、各自が評価の正当性を客観的に認識できるように、評価基準の透明性を確保しておくことも重要となる。

(担当：主任研究員 守法光裕)