

6 企業等の知的財産戦略の推進に関する調査研究^(*)

我が国企業の権利取得活動は、欧米主要国企業のそれと比べて国内偏重のままとなっており、無意識に海外に技術情報を流出させ国際的な競争力を低下させているとの指摘がある。その原因として我が国企業の知的財産戦略が上手く機能していないことが考えられ、特に知的財産経営の有識者からは、企業の置かれた状況(内部環境、外部環境等)に応じた個別の知的財産戦略の策定まではできていないのではないか、知的財産戦略の策定・遂行にあたり、企業内における知的財産部門と他部門の連携が充分になされていないのではないかといった指摘がなされている。

従って、本調査研究では、我が国企業の知的財産部門と他部門の連携を中心に知的財産戦略の推進がどの程度まで進んでいるかの検証、及び、さらなる推進を進めるための各種施策のあり方について検討するために、アンケート調査、及びヒアリング調査を行い、それら結果について本調査研究の委員会で審議いただき取りまとめた。

I. 序

1. 本調査研究の背景・目的

我が国企業の競争力を強化するため、その知的財産戦略の推進を図ることは重要であるとの認識のもと、特許庁では、2003年度の特許戦略計画や2006年度のイノベーション促進のための特許審査改革加速プランで策定された、企業と特許庁の意見交換会 や「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」の策定とその普及などの各種施策を実施している。

しかしながら、我が国企業の知的財産活動の現状に目を向けると、我が国企業の権利取得活動は、欧米主要国企業のそれと比べて国内偏重のままとなっており、無意識に海外に技術情報を流出させ国際的な競争力を低下させているとの指摘がある。その原因として我が国企業の知的財産戦略が上手く機能していないことが考えられ、特に知的財産部門と他部門との連携については、知的財産経営の有識者からは、企業の置かれた状況(内部環境、外部環境等)に応じた個別の知的財産戦略の策定まではできていないのではないか、知的財産戦略の策定・遂行にあたり、企業内における知的財産部門と他部門の連携が充分になされていないのではないかといった指摘がなされている。加えて、ユーザーからも、知的財産部門と他部門の連携をどのように進めるべきかは、今後の検討課題である旨指摘されている。

したがって、我が国企業の特許出願が国内偏重であることに起因した技術情報の流出を防止し、我が国企業の競争力を強化するためには、知的財産部門と他部門の連携を中心に、知的財産戦略のさらなる推進が喫緊の課題となっていることから、我が国企業の知的財産部門と他部門の連携を中心に知的財産戦略の推進がどの程度まで進んでいるのかを検証した上で、さらなる推進を進めるための特許庁と企業と

の意見交換会等の各種施策のあり方を検討するとともに、その際に得られた事例を取りまとめることにより、企業の知財戦略の推進を図るための基礎資料を作成することを目的として、本調査研究を行うこととする。

2. 本調査研究の実施方法

上記で説明した本調査研究の内容に関する情報を取得するために、アンケート調査、及びヒアリング調査を行った。また、本調査研究の委員会を設置し、アンケート調査方法、ヒアリング調査方法、および、それら結果について審議いただいた。

(1) アンケート調査

国内企業1071社を対象に、次の5項目で構成したアンケート調査を実施した。

- ・ I. 貴社および知財部門等の基礎的情報について
- ・ II. 知財部門と他部門との連携について
- ・ III. 外国への出願に対応した知財活動について
- ・ IV. 経営層(取締役会・担当役員)の知財活動への関与について
- ・ V. 特許庁との意見交換会等について

(2) ヒアリング調査

国内企業30社を対象に、次の4項目を中心にヒアリング調査を実施した。

- ・ グローバルな知財戦略の展望
- ・ 知財マネジメント体制の強化
- ・ 知財活動への経営層の関与
- ・ 企業と特許庁の意見交換等のあり方

(3) 本調査研究委員会

本調査研究に関して専門的な視点からの検討、分析、助言を得るために、学識経験者、弁護士、産業界有識者から構成される調査研究委員会を設置し、全3回の委員会を開

(*) これは平成22年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書の要約である。

催した。

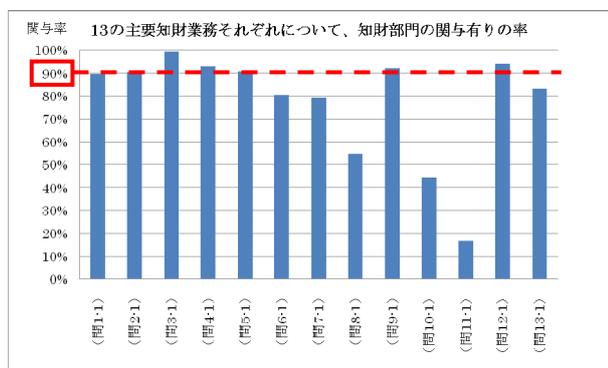
(4) 特許庁による施策と調査結果の相関分析調査

国内アンケート調査結果と特許庁から貸与された企業別の特許率等のデータを組み合わせながら、その相関について調査し、定量的な分析を行った。

II. アンケート調査、ヒアリング調査の結果

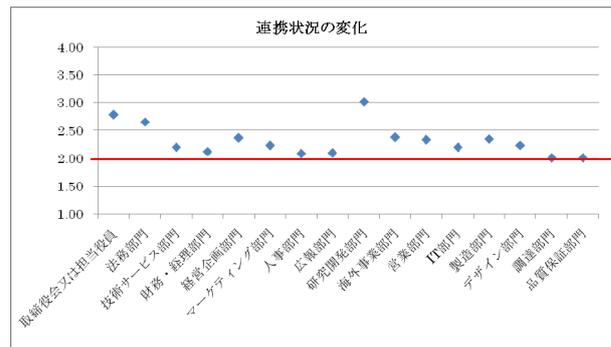
1. 知財部門と他部門との連携について

アンケート調査によれば、「知財部門」が行う主要知財業務(本調査では13種類に類型化)のうち、「知財戦略の策定(問1-1)」、「社内からの技術シーズ発掘活動(問2-1)」、「出願・権利化のための活動の実施(問3-1)」、「自・他社の特許の評価(問4-1)」、「他社との係争(問5-1)」、「他社との共同研究開発に係る知財業務(問9-1)」、「社員の知財意識の向上のための活動・教育(問12-1)」という7つの主要知財業務では、90%以上の企業群で知財部門の関与がみられた(赤点線よりも上)。また、「他社からの技術導入(問6-1)」、「他社に対する技術供与(問7-1)」、「知財活動効率化等のための社内インフラ整備(問13-1)」では、約80%の企業群で知財部門の関与がみられた。



「知財部門」との連携度は主要知財業務にもよっても異なるが、連携度が最も高いのは、「研究開発部門」「取締役会又は担当役員」で、次いで「経営企画部門」「マーケティング部門」「海外事業部門」「製造部門」「デザイン部門」という結果となった。

また、10年前と比べた連携度は、「調達部門」「品質保証部門」を除く、いずれの部門との間でも高まったが、特に、「研究開発部門」「取締役会又は担当役員」「法務部門」との連携が強化され、「経営企画部門」「マーケティング部門」「海外事業部門」「営業部門」「製造部門」との間の連携も強まっている。

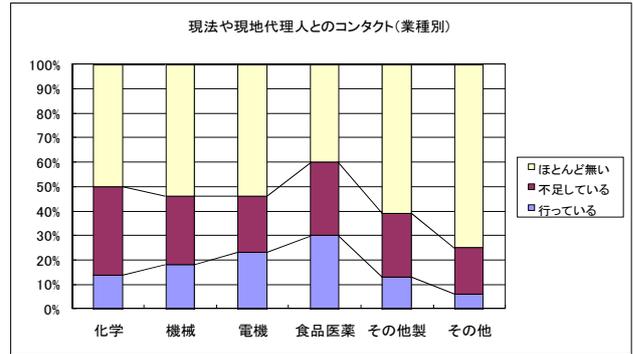
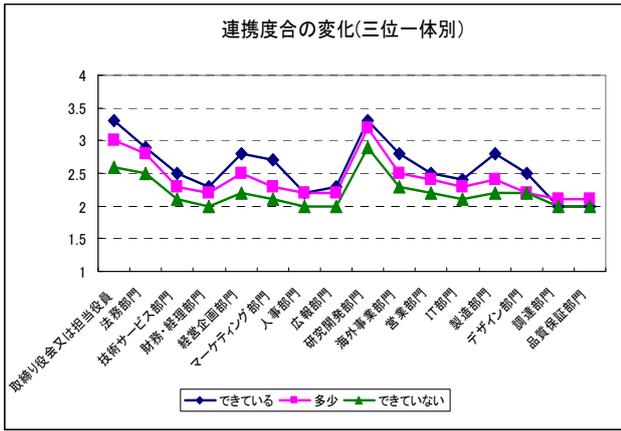


三位一体経営の視点から分析すると、三位一体経営の実践ができているとする企業群ほど「知財部門」と「他の部門」との連携度が高い傾向がみられた。委員会では、三位一体経営の実践状況と「知財部門」と「他の部門」との連携度には相関性があるということで意見の一致をみた。そして、三位一体の「三」は「知財部門」、「研究開発部門」、「事業部門」といわれているが、実際はそれにとどまらず、バリューチェーンにおける上流から下流までのプロセスにおいて「知財部門」が関係するあらゆる「他の部門」との連携を進めることが必要であるとした。さらに、連携すべき部門については、企業の置かれている外部環境や企業の保有する内部環境の分析を充分に行ったうえで、その必要性を評価する必要があるとした。

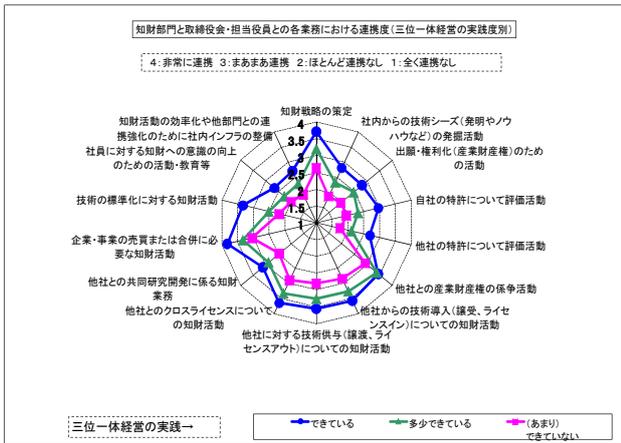
ただ、企業によっては、知財力を強化すべき「他の部門」に知財エキスパートを送り込むことで、当該部門が単独で知財関連業務を行えるよう体制強化しているケースもあり得、必ずしも「知財部門」と「他の部門」との連携度だけでは評価しきれない面もあることに留意を要する。

例えば、「知財部門」と調達部門等の一部の部門の間の連携については、三位一体経営の実践ができているとする企業群においてすら連携度は低いという結果であったが、これは企業間取引において特許保障(パテントクリアランス)の認識が高まっているというヒアリング調査とは対照的な結果となった。これについては、企業活動の実態として、連携の必要性は認識するも体制が追いついていないと解すべきか、エキスパートがすでに配置されているため連携の必要がないのか不明であり、さらに深掘り調査する余地がある。

いずれにせよ、三位一体経営を実践するには、各々の部門が持つそれぞれの目標の方向性をお互いに共有しながら、経営目標の方向にそれら目標の方向性を折り合わせていくことが必要であり、そのために「知財部門」は「他の部門」の目標達成に貢献できるような役割を担っていく必要がある。そして、自社の内部環境や外部環境を十分に分析した上で、「知財部門」と「他の部門」との連携のあり方を工夫すべきである。



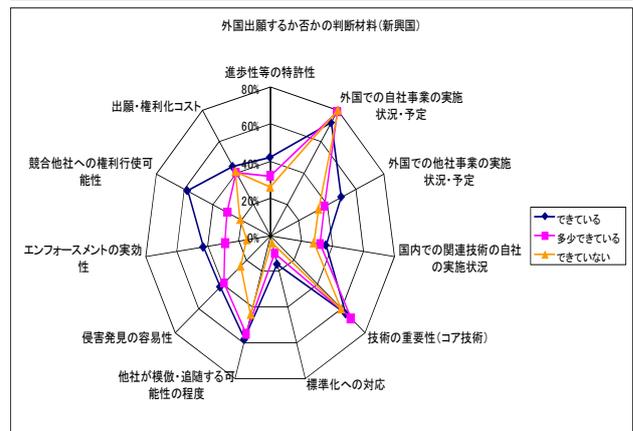
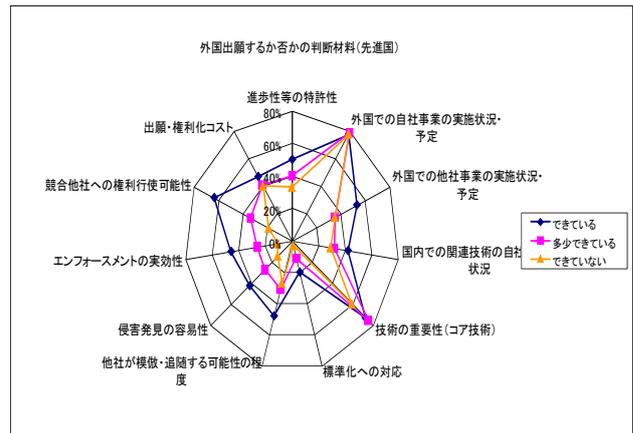
三位一体経営の視点から分析すると、三位一体経営の実践ができているとする企業群ほど、外国への出願の出願国の選定において、「理想的には出願が必要と考える国」と「実際に出願している国」とのギャップが小さくなる傾向であった。これは、海外事業戦略に沿った外国特許出願戦略を策定しており、経営層の理解により外国出願予算が確保されている等の理由が推測される。また、三位一体経営の実践ができているとする企業群ほど、他社の動向やエンフォースメントの実効性についても判断していることがわかった。

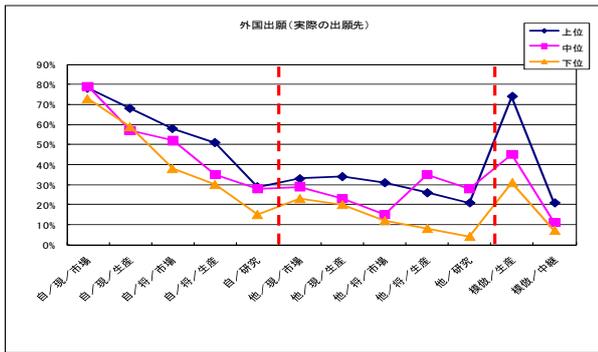


2. 外国への出願に対応した知財活動について

アンケート調査¹⁾によれば、外国で特許権を取得することの重要性が増してきているとする企業が多く(77%)、実際に外国で特許出願をしている企業は85%であった。どの企業も先進国・途上国のいずれにも出願しており、先進国では欧米、新興国では中国(90%)が多数を占めた。

出願の目的では、先進国・新興国にかかわらず、「競合企業を牽制するため」が最も多く、先進国では「競合他社への権利行使のため」、新興国では「模倣品対策のため」が次点であった。出願の判断材料では、先進国、新興国にかかわらず、「外国での事業の実施状況・予定」や「技術の重要性(コア技術)」を重視しており、「他社」よりも「自社」の状況を優先する傾向がみられた。また、新興国では「他社が模倣・追従する可能性の程度」も多かった。また、業種によって、現地法人や現地代理人とのコンタクトについて取組状況に差があった。外国での「競合他社への権利行使を重視」する業種ほど、コンタクトを積極的に行う傾向がある。



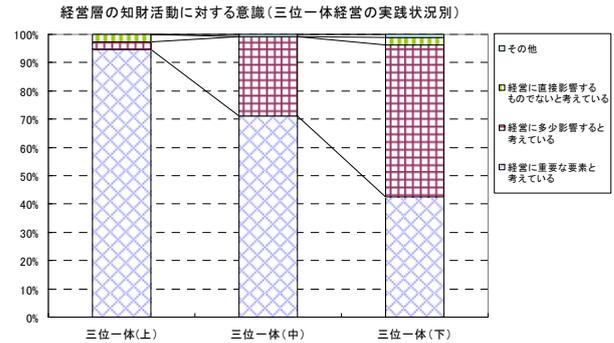


ヒアリング調査では、外国への特許出願先を検討する際に、自社の生産国、契約関係、納入先(顧客)の販売先国、市場規模、模倣品の製造国、自社の販売国、等の項目を勘案し、事業部門と知財部門で協議等を行った上で出願の要否及び出願国を決定している企業もみられた。

3. 経営層の知財活動への関与について

(1) 経営層の知財活動に対する意識

アンケート調査結果によれば、と考えているかについて、三位一体経営が実践できているとする企業群では、90%以上の企業において、経営層は知財活動が経営にとって重要な要素であると考えていることがわかった。このことから、経営層が知財活動を経営に重要な要素と考えていることと三位一体経営の実践状況とは相関性があるものと考えられる。

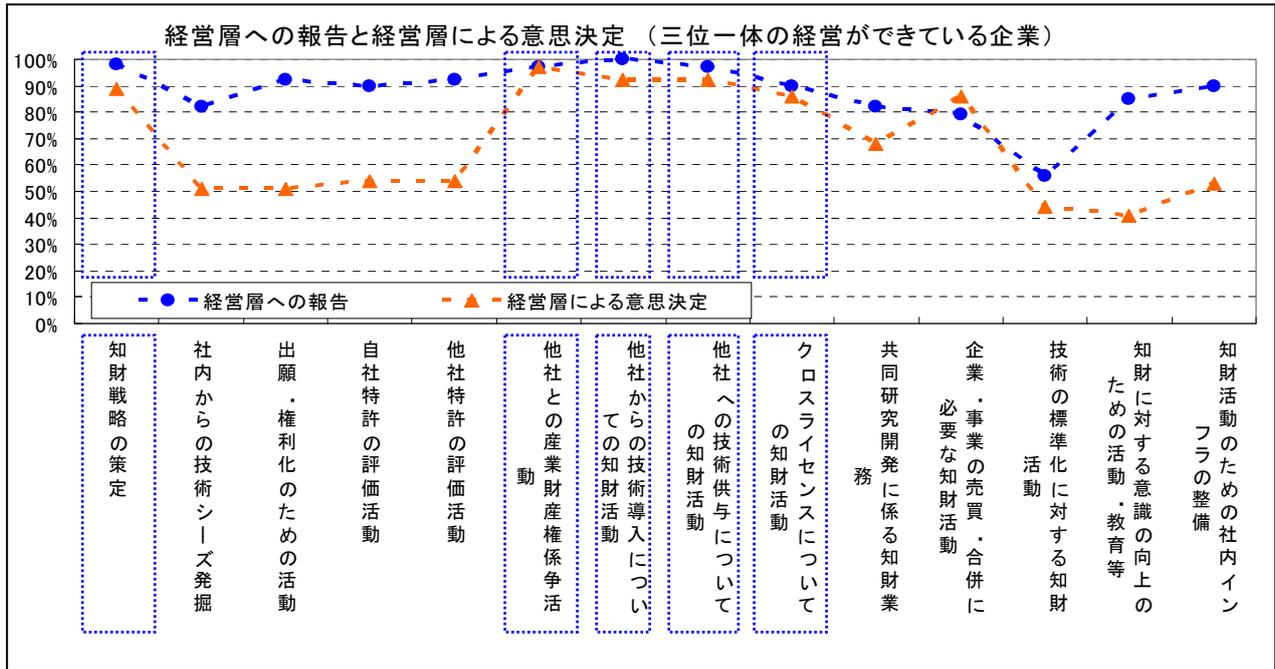


ヒアリング調査では、経営層の知財意識が高まったきっかけとして、知財訴訟や技術移転を企業が経験した際に、知財部門が各製造部門に対して知財啓発活動を積極的に行ったことや、経営層に対して知財戦略室(部門横断的な組織:知財担当者、研究開発担当者、経営企画担当者で構成)が事業会社等の戦略的課題をレポートしたこと等を挙げた企業もあり、「知財部門」から事業部門等の「他の部門」への働きかけをきっかけとすることが効果的であるといえる。

(2) 経営層への報告、経営層による意思決定の実施状況

アンケート調査により、三位一体経営が実践できている企業群の多くの企業において、「経営層への報告」・「経営層の意思決定」が多くなされている業務については、三位一体経営を進めていく上で経営層の関与を促していく必要性が高い項目である可能性が高いことが明らかになった。

また、三位一体経営が実践できている企業群において、経営層への報告、経営層による意思決定のいずれもが80%以上の企業によりなされている業務、すなわち、「知財戦略の策定」「他社との産業財産権係争」「他社からの技術導入」「他社への技術供与」「クロスライセンス」については、知財部門と経営層の間で「双方向」の連携が特に必要が業務なのではないかと考えられる。



ヒアリング調査では、経営者に知財を理解してもらうべく、社長及び副社長へ直接報告する場を持つようにしている企業もみられた。知財部門が経営層と直接連携を図ることが、経営層の知財に対する理解を促進するための1つの手法であると考えられる。

4. 特許庁との意見交換会等について

特許庁との意見交換会が、「自社の出願・審査請求行動を見直すきっかけとなった」、「自社の知財戦略のあり方について考える機会となった」とする企業が多く、企業の出願・審査請求行動や知財戦略の高度化に影響を与えたと考えられる。

特許庁との意見交換会について、機会があればまた実施したいと回答した企業は9割以上にのぼり、経営層への説明、意識改革のためのよい機会、あるいは、特許庁とのコミュニケーションの場であるとの声が多かった。

特許庁との意見交換会で得た情報としては、「施策やサービス」「疑問点の解消」「自社で把握していない情報」とする企業が多かった。意見交換の場で特許庁から提供される統計データ等については、信頼度が高く、有益であるとの声が多かった。

ただし、技術分野が多岐にわたるような事業部門を有する企業からは、データを技術分野別に整理して欲しいとの声もあった。また、統計データは自社でも取得できるので、特許庁からみたコメントや、それを基にした双方向の議論を行いたいとの声も多数あった。さらに、特許庁の施策の紹介や統計データの提示だけで終わるのでなく、国際的視野から見た日本の特許行政についての中長期的な展望（特許制度の在り方や方向性）に関する意見交換を望む声や、知財に関

する多国間での議論の状況等に関する情報提供を望む声も少なからずあった。

また、審査官との実務レベルでの意見交換の機会の増大を求める声は非常に多く、工場見学等により審査官の技術理解に協力したいとする声も多い。

特許庁との意見交換会の開催頻度について、自社の知財活動を定期的に振りかえるためにも年1回程度がよいとする声もあれば、準備負担等から毎年は多過ぎるとする声もあった。これまで意見交換をしたことのない企業にも積極的に行くべきとの声もあった。

特許庁との意見交換会をより良いものとするべく、事前準備を充実させるとともに、意見交換の参加者（業種、企業、事業部、実務担当者）や意見交換テーマの選定に充分配慮すべきとする企業が多かった。

以上を踏まえつつ、特許庁との意見交換会の今後のあり方について、委員会でも検討を行ったところ、以下のような意見が取りまとめられた。

- ①特許庁との意見交換会を有益とする企業は多く、今後も継続すべきである。特に、これまで意見交換会をしたことのない企業（特に、知財活動が未熟な中堅クラス）とも積極的に行うことで、企業の知財意識の高揚や知財活動レベルの底上げを図るべきではないか。
- ②意見交換会の開催に当たっては、企業側との意思疎通を図りつつ、事前の準備、参加者の選定、議論テーマの選定等を充分に行い、双方にとって満足のいくものとなるよう、これまで以上に工夫する必要がある。

（担当：主任研究員 鈴木康彦）

ⁱ アンケート調査は出願上位の 1000 社等を対象としたものであることから、知財活動がある程度活性化している企業群がベースになっていることに注意。参考までに、日本国出願人のグローバル率は 23% (2008 年出願) であり、出願上位 1-10 社では 31%、11-30 社では 28%、31-100 社では 24%、101-300 社では 22%、300-596 社では 19%であった(「特許行政年次報告書 2010 年版」を参照)。