

経済資料05 - 05

知財先進企業の「三位一体」経営に学ぶ

2005年5月

(社)関西経済連合会
企業経営委員会知的財産部会

は し が き

21世紀に至り、先進国は知識や智慧がこれまでよりも大きな経済的価値を生み出す知識経済時代を迎えています。加えて、市場経済がグローバルに進展し、企業は競争に勝ち残るため、技術開発力・製品開発力の高度化とスピードアップ、ブランド戦略の強化などの対応を迫られています。

このような状況の下、政府は「知的財産立国」を標榜し、2003年7月「知的財産推進計画」を策定、特許や商標、コンテンツ等の知的財産の創造・保護・活用に関わる様々な施策を異例のスピードで展開しています。政府のこうした動きが一つのきっかけとなり、以前からそれなりに特許をはじめとする知的財産問題に取り組みグローバル競争に挑んできた製造企業や研究開発型企業などの言わば知的財産先進企業は、自社の知的財産戦略の見直しを進めることとなり、これまで特に戦略的な取り組みを行ってこなかった企業は、知的財産戦略への取り組みの重要性を強く意識したのではないかと思います。

日本人の特許出願の大半は企業によるものです。その知的財産活動を国際比較すると、出願は多いが国内出願比率が高く外国出願比率が低いという特徴があるほか、特許収益性が低い、基本特許が少ない、などの課題が指摘されています。今後、企業はこれらの課題を自らの知的財産戦略によって克服していかなければなりません。

当知的財産部会は政府の「知的財産立国」表明に対応する形で2003年6月に企業経営委員会(津村準二委員長)に設置されました。2年間の活動のうち、前半は主として国の知的財産戦略に対する意見表明を、後半は関西企業の知的財産活動の更なる強化をはかるため、特許を中心とする企業知的財産戦略事例のヒアリングを行ってまいりました。この間、関西の知的財産先進企業の知的財産担当役員・部門長から自社の知的財産戦略(特許戦略)についてご説明をいただくとともに行政当局・知的財産専門家からも貴重な講話をいただき、多くの示唆を得ることができました。

本報告書は、このうち後半の企業の知的財産戦略に関する調査活動の成果であり、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の3つの戦略を「三位一体」とする経営を実践する知的財産先進企業から学び取ったことを5つの示唆としてとりまとめたものであります。今後の各社における知的財産活動のご参考になれば誠に幸いです。

最後に、当知的財産部会活動にご協力賜り、貴重なご講話をいただきました講師の皆様方、委員の方々に心から厚く御礼申し上げます。

2005年5月

社団法人 関西経済連合会
企業経営委員会 知的財産部会
部会長 三木 弼 一

目 次

・ 企業知的財産戦略を取り巻く状況.....	1
1 . 企業経営環境の変化.....	1
2 . 日本企業の知的財産活動の実態.....	2
3 . 知的財産立国に向けた日本政府の取組み.....	5
・ 知的財産先進企業になるための5つの示唆.....	6
1 . 経営トップ自ら知財重視の姿勢を全社員に示すこと.....	7
2 . 経営センスのある知財人材の育成を.....	7
3 . 社内のヨコ連携による情報共有が重要.....	8
4 . 優れた知的財産の創造は経営者と従業員の信頼関係の構築から ~ 改正特許法 35 条（職務発明規定）への対応 ~	9
5 . 企業 I R 戦略としての知的財産情報開示のあり方を考えること.....	11
・ 注視すべき今後の政策課題.....	12
1 . 知的財産権制度の国際調和推進.....	12
2 . 改正特許法 35 条（職務発明規定）をめぐる問題.....	12
 (附属資料)	
1 . 知的財産部会活動実績	
2 . 知的財産部会講話録	
3 . 企業経営委員会（知的財産部会）名簿	

・企業知的財産戦略を取り巻く状況

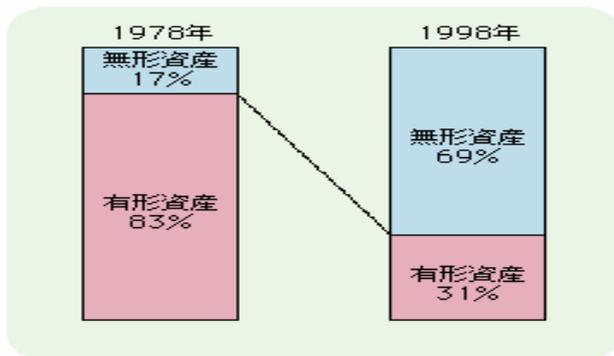
1. 企業経営環境の変化

知的財産権を自社の経営資源として重視し戦略活用をはかっていくことの重要性は、厳しいグローバル競争に立ち向かってきた一部の企業においては数十年前から認識されていた。20世紀後半の高度経済成長時代を経て、わが国経済が知識経済時代という新たな発展段階へと急速に移行しつつある今、知的財産重視の意識は一部の企業のみならず日本企業全体に広まりつつあり、各社とも具体的な取組み方策を模索している。以下では、知的財産重視の背景となった最近の企業経営環境の変化について整理した。

(1) 無形資産価値の比重拡大

大量生産・大量消費型の経済成長の結果、需要不足の状態が解消されていった1980年代頃からは、ものづくりやサービスの高付加価値化・新たな価値の創造こそが富を生み出すようになり、「知」が新たな経済成長の原動力とみなされる時代になった。その結果、企業には、かつての土地や製造設備などの有形資産の活用を重視した経営から、人材や知識、情報、ノウハウといった無形資産を重視する経営が求められるようになってきている。世界経済をリードする米国においては、この20年間で無形資産の比重が拡大している。

(図1) 無形資産価値の割合の変化(米国の場合)



(備考) 米国で株式を上場している金融機関以外の企業全体の市場価値総額(株式時価総額と長期借入(社債)との合計)から、機械や設備等の有形資産総額を差し引いた残りの部分を無形資産として計算している。

(出所) Blair, et al. (2000)。

(2) グローバルな競争激化

90年代以降の市場経済化の進展に伴い、企業間の技術開発競争、市場獲得競争がグローバルに展開され、かつ益々熾烈になっている。企業の研究開発をめぐるのは、膨大な研究開発費を投入してもすぐにコンペティターにキャッチアップされてしまう、複数の企業が同時期に同じテーマの研究開発を開始し、終了する時期も同じという研究開発の同期化現象も指摘される。

製造業では研究開発投資の拡大や開発のスピードアップをはかり、新規性・独創性に富む技術を世界市場を視野に特許として独占することによって競争優位に立つ戦略が必要になっている。

(3) IT化・雇用流動化による営業秘密流出への懸念

90年代後半のインターネット技術の急速な普及は、企業間の情報のやり取りを格段に容易にした。また同時期、わが国が経済構造改革、企業構造改革が進み、企業人材の移動の容易化や業務のアウトソーシングが進んだ。その際、企業には、それまでは暗黙知として企業組織内に留まっていたノウハウや知識などの情報が容易に外部に流出してしまうとの懸念が高まり、自社の発明や技術等を知的財産権として独占するか、営業秘密としてその流出防止のための管理を徹底して行う必要に迫られた。

以上のような環境変化を踏まえ、今日、企業の知的財産戦略強化が重要な課題と認識されている。

2. 日本企業の知的財産活動の実態

次に、日本企業の知的財産活動の実態について見てみる。

(1) 外国出願は急増、世界における出願比率は低下

日本(法人・大学・個人等)からは2001年には国内及び外国に延べ約145万件の特許出願を行っている。その大半は企業によるものである。国際的に見て日本人の出願傾向は90年代初めまでは国内出願が多く外国出願が極めて少なかったが、経済のグローバル化が進んだ90年代半ば以降、日本企業も外国出願比率を急増させている。ただし、特許出願動向における外国出願・自国出願の割合を主要国と比較すると、2001年時点で自国出願割合が26.8%と米国(4.2%)などに比べ依然として高い。

(表1) 特許出願件数の国際比較

出願者の国籍	1975	1980	1985	1990	1995	1999	2000	2001
日本	162,784	200,984	319,089	453,121	487,471	907,021	1,132,811	1,447,008
自国出願割合(%)	83.0	82.5	86.0	73.5	68.7	39.8	34.3	26.8
米国	157,470	135,854	138,136	382,132	933,607	2,588,743	3,795,594	4,549,408
自国出願割合(%)	40.9	45.7	46.2	23.9	13.7	6.0	4.6	4.2
ドイツ	97,889	83,003	86,198	204,986	275,919	816,178	988,319	1,263,917
自国出願割合(%)	35.5	42.5	51.1	23.6	18.8	9.1	8.0	6.3
フランス	35,530	28,616	27,327	81,487	110,284	335,310	375,692	522,773
自国出願割合(%)	34.1	38.4	44.1	19.3	14.6	6.3	3.7	4.2
英国	45,244	35,496	36,953	103,109	216,524	460,819	605,351	744,120
自国出願割合(%)	46.1	55.3	53.5	23.7	11.7	6.8	5.6	4.6
中国	-	-	-	-	-	37,703	86,645	223,618
自国出願割合(%)	-	-	-	-	-	41.8	29.5	13.6
韓国	-	-	-	-	-	118,184	211,656	330,697
自国出願割合(%)	-	-	-	-	-	47.6	34.7	22.4

(資料) 特許行政年次報告書2002、2003、2004年版、文部科学省「わが国の産業技術に関する研究開発活動の動向 第5版」より作成。

世界最大の市場である米国への外国からの特許出願を見ると、国別で日本が第一位であり(表2)、また、急成長を遂げる中国への出願を見ても日本が第一位である。(表3)

(表2) 米国特許庁への国籍別出願件数(2001年)

日 本	56,586
ド イ ツ	23,102
英 国	10,286
フ ラ ン ス	7,862
中 国	916

(出所)特許行政年次報告書 2004年版

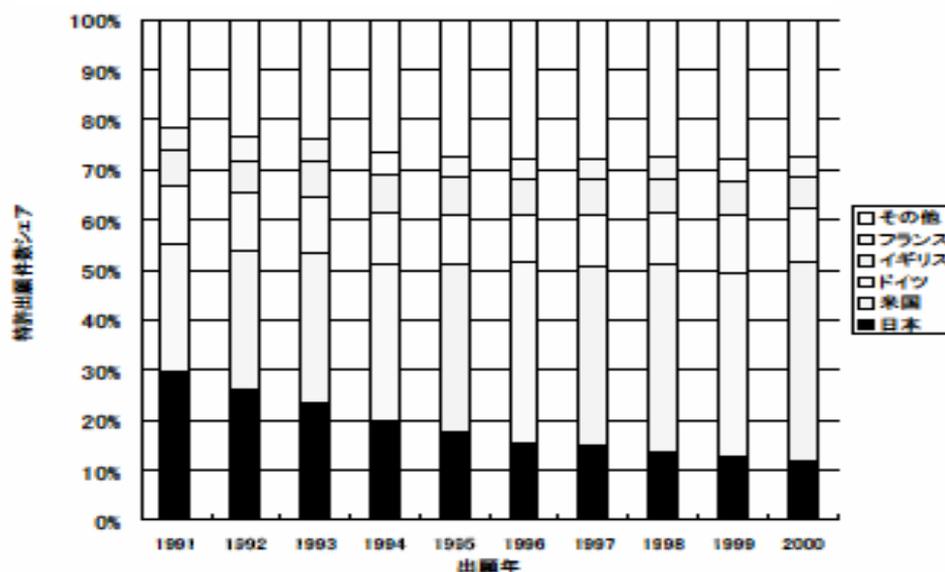
(表3) 中国国家知識産権局への国別出願件数(2003年)

日 本	24,241
米 国	12,221
韓 国	5,015
ド イ ツ	4,522
フ ラ ン ス	1,941

(出所)中国国家知識産権局年報

もともと、世界的に特許出願が急増する中で、世界全体に占める日本の出願比率は低下傾向にある。

(図2) 世界における主要国の特出願件数シェアの推移



データ: WIPO, "Industrial Property Statistics" に基づき、科学技術政策研究所が集計

(2) 特許の活用は不十分

特許の活用面で見ると、基本特許が少ないこと、未活用特許が多いこと、ライセンス収入が少ないことを特許管理上の問題点として挙げる企業の比率が高い(特許庁:「特許流通市場における特許価値評価システムに関する調査」における企業アンケート調査結果より)。

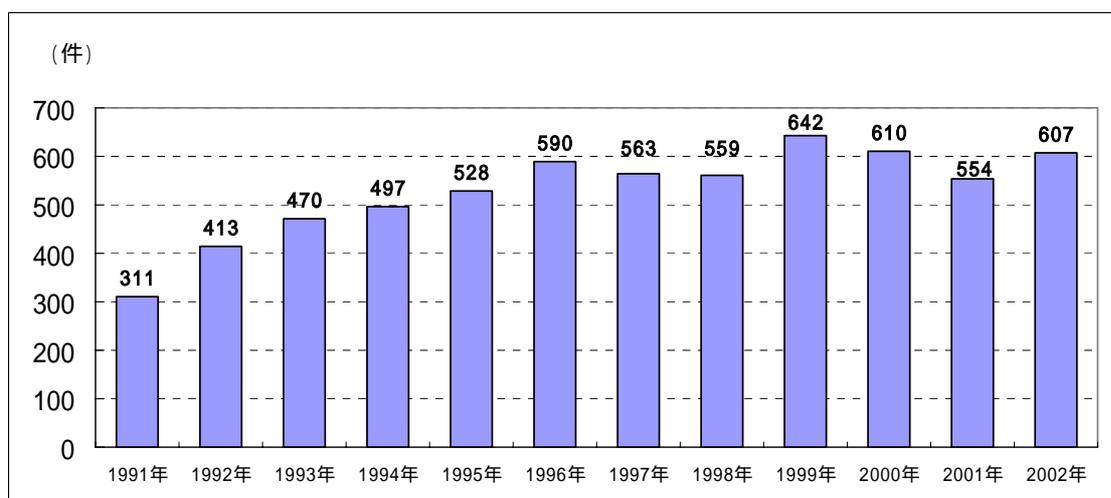
経済産業省がマクロベースで見た主要国の知的財産戦略動向について研究開発支出動向、特許取得動向とGDPから比較分析をした結果によると、日本企業は特許収益性が低いため、

特許件数がGDPに結びついていないこと、 研究開発費集約度や研究開発者比率は高いが研究開発効率が低いいため、研究開発費が収益に結びついていないとの結論を導き出している。

(3) 知的財産権侵害提訴案件は増加傾向

世界的なプロパテントの傾向を反映して、日本における知的財産権関係の提訴案件も90年代半ばから増加傾向にある。

(図4) 知的財産権関係民事事件(第一審)の新受件数



(出所) 最高裁判所資料

(4) 知的財産情報開示や知的資産価値評価に向けた動き

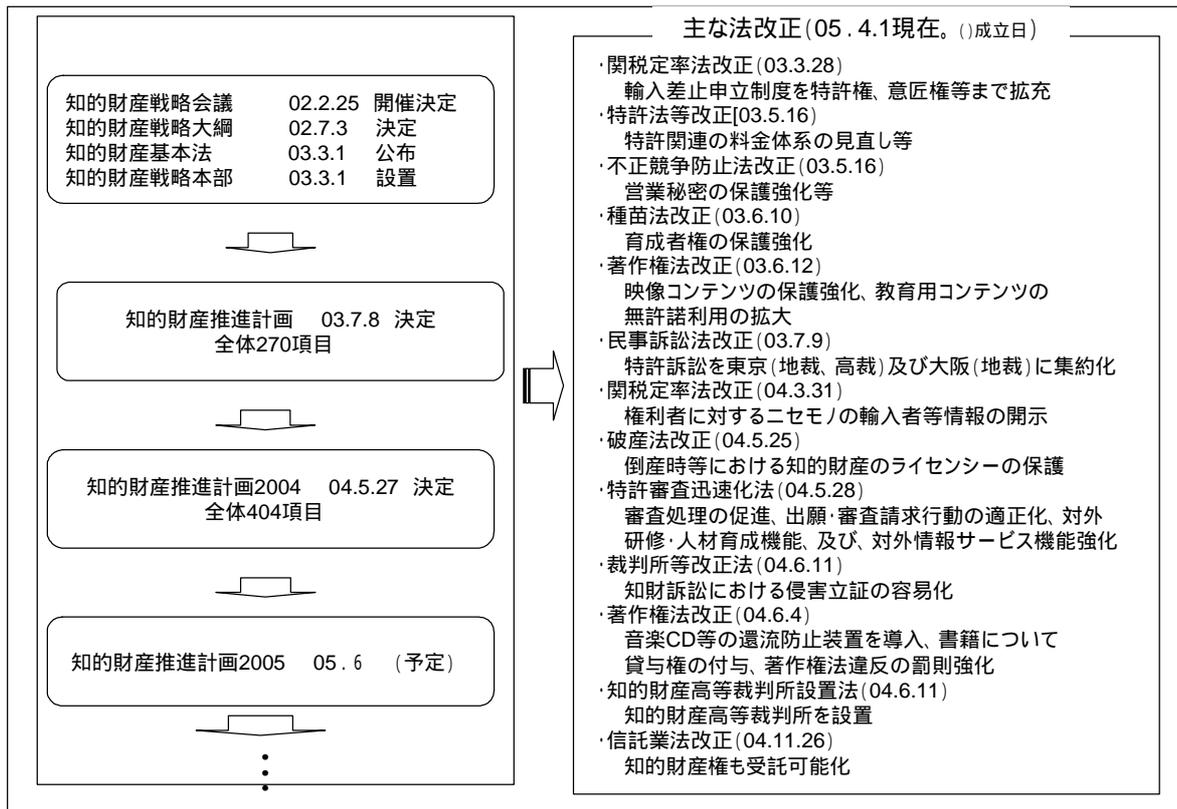
企業にとってIRの重要性は増大しているが、政府においても企業の知的財産戦略を積極的に開示していくことを推奨する動きがある。経済産業省が2004年1月に策定・公表した「知的財産情報開示指針」がそれであり、企業価値向上のために「知的財産報告書」としての開示を提案している。

知的財産情報開示・知的資産価値情報開示に関する欧米各国の動きを見ると、欧州ではデンマークがすでに知的資本報告書の開示を法制化しているほか、欧州委員会は2000年1月に知的資産に関し有識者が検討する「PRISM プロジェクト」を発足させ03年にレポートを公表、国や企業レベルでの知的資産を適切に評価する制度の整備や企業における情報開示を行うことを提案している。米国においても米国財務会計基準審議会(FASB)のレポートにおいて自主開示のフレームワーク等が提示されている。

3. 知的財産立国に向けた日本政府の取組み

日本政府における知的財産立国に向けた制度改革も2002年7月の「知的財産戦略大綱」のとりまとめを皮切りに諸施策が異例のスピードで展開されている。

(図5) 日本政府の知的財産立国に向けた政策展開



注) 経済産業省資料から作成

・ 知的財産先進企業になるための5つの示唆

企業の特許取得の有り様は技術体系の違いにより大きく異なる。例えば、精密・電機など製品が複合技術で構成される分野では、1つの製品に含まれる特許の数が非常に多く、関連する特許を集中的に取得していくことが収益に貢献し、医薬品など製品が単独技術で構成される分野では、原則として1つの製品につき1つの基本特許で構成され、強力な特許を少数取得していくことが収益に貢献する。また、特許ではなく営業秘密にする、あるいはノウハウの蓄積をはかる方が知的財産戦略として適切な場合もある。このように、企業の知的財産戦略の立て方は産業分野や製品分野等によっても異なる。さらに言えば、企業の知的財産戦略のコアの部分はそれ自体が企業秘密としておくべきものであろう。

本章では、企業において個別に知的財産戦略の違いはあるものの、いずれの企業も共有し得る知的財産戦略のあり方とは何か、先進的な取り組みを行う関西企業の事例等から学び取ったことをとりまとめた。

多くの企業は、研究開発戦略と事業戦略は不可分のものとして経営戦略の中に位置づけてきたものの、知的財産については最近まで明確な戦略を持ってこなかったと言えよう。他方、一部の企業群は、市場経済化、グローバル化が声高に叫ばれる90年代以前からグローバル市場で厳しい企業間競争に挑んできた。これらの企業では、どのような知的資産を創造し、保護し、活用していくかという知的財産戦略の方針は経営トップ自らが決めていくべきものとの認識の下、事業戦略、研究開発戦略に知的財産戦略を加えたいわゆる「三位一体」の経営を実践し、今日、その更なる強化に努めている。ヒアリングを行ったのは後者に属する「知財先進企業」である。

前章において、マクロベースで日本の知的財産戦略活動を主要国と比較し、研究開発効率の低さが指摘されていることを示した(図3)。これを見ると研究開発効率は1991年に比べ1998年はさらに低下している。しかし、経済産業省がこれをミクロベースで調査したところ、優良企業では、90年代前半を境に研究開発効率が再上昇したとされる。そして、これら優良企業の知的財産戦略の実態を特許取得動向から分析したところ、これら企業は自社のコア事業、コア技術は何かを見極め、その分野に集中して特許を取得していることが判明、事業戦略の「選択と集中」と一体不可分の知的財産戦略を実践していたことが明らかになったとされる。

企業ヒアリングからは多くの示唆が得られたが、その中から特に重要と思われることとして5項目を掲げる。

1. 経営トップ自ら知財重視の姿勢を全社員に示すこと

知的財産の重要性を、知的財産部門や研究開発部門の実務レベルが十分に認識し業務に励んでも、他部門ではあまり重視していないということであれば、知的財産重視の三位一体経営は絵に描いた餅に終わる惧れがある。そうならないためには、知的財産重視の意識を全社員が共有していなければならない。全社員に知的財産重視の意識を持たせることは、知的財産担当者や担当部門長の役割ではなく、経営トップの役割である。経営トップ自らが知的財産の経営上の価値を十分に理解し、トップダウンでその重要性を説き、社員に意識改革を促していくことが非常に重要である。日本において知的財産に強いといわれている企業を見ると、総じて経営トップ自らが知的財産とは何かを理解し、その重要性を認識し、自らの言葉で語ってきた。経営トップには経営方針の発表の場など様々な機会を捉え、その重要性を繰り返し社員に説いていくことが求められている。

2. 経営センスのある知財人材の育成を

知的財産のわかる経営者が求められていると同様に、経営のわかる知的財産人材も求められている。特許などの知的財産権は活用されて始めて企業に利益をもたらす。知的財産担当者には知的財産の「管理」のみならず「戦略活用」の担い手になることが求められているのである。知的財産部門は経営センスを磨き、自社が創造・保有する知的財産権の経営戦略上の意味合いを考え、業務に活かしていくことが求められている。そうした中、以下に掲げる能力開発・意識改革に努めることが重要と考えられる。

(1) 知的財産活動にコスト意識を持つ

知的財産部門は、自社の特許取得や特許保有にどの程度のコストがかかり、収益にどの程度貢献しているのかを常に測っておくため、コストや効率を意識した知的財産活動を展開していくことが重要である。ヒアリングを行った企業においては、例えば、以下のような取組みが行われている。

外国出願においてPCT（特許協力条約）ルートを活用し出願業務の効率化をはかる。

特許出願前の発明の価値の評価（ランク付け）手法を確立するなどにより、「量」より「質」を一層重視した出願を行い審査請求率、特許取得率の向上を目指す。

保有特許が売上げにどの程度貢献しているかを数値的に測る手法を確立し、特許収益性を評価する。

代理人（弁理士）の質を評価するとともに、出願業務に関する自社出願と外注のあり方を見直す。

(2) 発明の目利き能力を養う

知的財産部門担当者には研究開発部門と同じ目線に立ち、発明の価値評価を行う能力が求められる。発明のアイデア段階での相談に応じるのみならず、その新規性がどこにあるのかを理解し、どのような製品に活かせるのかを考えるなど発明内容を事前に評価する能力が求められる。

(3) コミュニケーション能力を向上させる

特許出願の内容を特許審査官に的確に伝えるため、特許明細書に正確に書き込む能力が求められる。さらに今後、訴訟案件の増大や特許流通ビジネスの拡大が予想され、国内外で自社の知的財産

価値を説明する場面も増えると考えられる。そのため、知的財産部門担当者には文章力、プレゼンテーション力、交渉力等のコミュニケーション能力を高めることが求められる。企業活動のグローバル化が進展する今日、知的財産活動においても英語力は特に重要である。

2005年4月には大阪（大阪工業大学）と東京（東京理科大学）に日本初の知的財産専門職大学院が開設されるなど、各大学とも知的財産の教育に力を入れ始めている。企業には大学院の活用やインターンの受け入れ、さらには工学と法律など2分野以上に専門性を有する人材の積極的登用などを通じて知的財産人材の育成・確保をはかっていくことが求められている。

ヒアリングを行った各社とも、知財部門の人材育成の必要性を強く認識し様々な人材育成策を進めている。研究開発部門へ知財部員を配置し目利き能力を養わせる、海外法律事務所への駐在や海外ロースクールへの留学制度の活用により海外の法制度の習得や交渉力・英語力の強化を行う、などに取組んでいる。

= 企業事例紹介 =

コニカミノルタテクノロジーセンター（株）の「相互質評価制度」は、知的財産部門と特許事務所が相互に特許業務の質を評価し合い業務の質向上やコスト削減に繋げる制度である。この制度では、同社は特許事務所に発注する出願業務を評価し、出願の質の向上やコスト節約をはかる一方、特許事務所は同社による出願業務を評価し、同社の知財人材の能力向上、業務の見直しに役立てている。

（株）カネカでは、知的財産部門の業務効率と専門性の向上のため、かつては代理人出願を行っていたが、2～3年前からその比率を減らし自社出願比率を高めている。今後は海外においても自社出願比率を高めたいと考えている。また、OJTの取組みとして失敗例やドキッとした例を部員全体で共有していくヒヤリハットの報告会や遡及調査報告会、多面的な意見交換による鑑定検討会などを通じ、人材育成に努めている。

3. 社内のヨコ連携による情報共有が重要

三位一体の経営を推進するために、社内の各部門間で担当者レベルから上層レベルまで各段階毎にヨコ（部門間）の連携をはかり互いの知識、智恵をやり取りし情報を共有することが重要である。知的財産部門からは特許マップの作成や競合他社の特許取得動向を、研究開発部門からは技術動向を、マーケティング部門や営業部門からは市場ニーズや顧客動向を、財務部門からは知的財産の金銭的価値を、といったように各々の部門から情報を提供しインタラクティブな関係を構築することが重要である。それも、知的財産の創造、保護、活用という知的財産創造サイクルの最初の段階、すなわち将来技術や市場の予測の下に研究テーマを設定といった発明発掘の段階から、出願、審査請求の権利化段階、そして製品化し最終的に企業に利益をもたらすまでの各ステージ毎に連携していくことが重要である。

さらに、企業組織のヨコ連携をすすめる上で重要な点は、社員一人一人が企業経営における知的

財産の重要性を認識し、連携の仕組みに主体的に関わっていくことであり、そのためのトップダウンの意識改革と社員教育が重要であることは先に述べたとおりである。

= 企業事例紹介 =

武田薬品工業(株)では、経営会議や全社レベルの製品戦略会議、特許委員会、知的財産部や研究所などにおける知財戦略会議等の様々な会議を行い、基本戦略の策定と具体的な施策を決めている。また、同社には研究から販売までの一環した総合製品戦略を行うための仕組みとしてMPDRAP(=Marketing-Production-Development-Research-Alliance-Patent)領域委員会を設置し、同委員会の成果を製品戦略会議に反映させている。

三洋電機(株)は1993年から、市場ニーズに合致した知的財産活動を展開することを目的に、商品企画部門・営業部門・技術開発部門が参画する特許検討会を設けている。さらに、2003年には各企業グループの事業展開と連携した知的財産戦略を推進するための経営責任者と知的財産・技術開発部門の責任者からなる「IP資産戦略会議」を設置している。

4. 優れた知的財産の創造は経営者と従業員の信頼関係の構築から

～改正特許法35条(職務発明規定)への対応～

わが国における特許出願の大半は企業の職務発明に基づくものである。04年の特許法改正において35条(職務発明規定)の廃止をめくり検討されたが、「手続きが合理的であるならば、その対価を支払えば良い」と修正されたものの、経済界が要望していた同条の廃止は実現しなかった。

近年の訴訟において企業の大方の予想を超える高額な判決が下される事例も出てきており、企業は、訴訟になった場合の職務発明の対価について予測可能性が極めて低いことが企業経営の舵取りを難しくし、グローバル競争に立ち向かう上で大きなハンディとなることを懸念している。

多くの企業では以前から職務発明規定を設け、出願時、登録時、ライセンス等に際しての補償金額の算定基準等を明確化し、併せて報奨規定を設けるなどの対応は行っているが、今回の法改正によっても発明対価をめぐる従業員による訴訟提起のリスクがあることから、対応に苦慮しているのが現状である。とりわけ「手続きの合理性」をどう担保していくのかが大きな課題であり、従業員が納得する合理的な手続きを確保するための方策として、規定改訂や金額決定プロセスや従業員との話し合いの持ち方・周知の仕方がどのようなものであれば「合理的」と判断されるのか、模索をしているところである。

そもそも、職務発明対価の基準となる知的財産の価値を金銭で評価することは極めて困難である。発明に使用した設備などのコストは容易に算出できるが、製品が市場でどれほど売れるかについては事前に予測することは難しい。また発明を支えた従業員、マーケティングや営業部門等の貢献度を決めることも難しい。

従って、現時点においては、発明の対価は、発明者が企業の処遇に納得できる内容とするのが妥当と考えられる。納得性については個人差があるが、企業がしなければならないことは、発明の価値を評価する可能な限り客観的な仕組みを構築し、発明対価としての金銭による補償制度とインセ

ンティブとしての金銭以外のものを含めた報奨制度などを通じて成果を適正に評価していくことである。その際、開発、製造、販売等に関わった発明者以外の従業員の貢献度も考慮し、従業員全体の納得性を高めていくことが重要である。そして、発明者や従業員の納得性を高めていく上で基本的に必要なことは、経営者と従業員の信頼関係の構築である。

(表4) 最近の職務発明対価をめぐる訴訟事例

被告企業	発明内容	請求額	訴訟の結果・経過
オリンパス	光ディスク読み取り技術	5,200万円(2審)	最高裁で250万円が相当の対価。確定
日立金属	永久磁石の製法	9,000万円	東京高裁で1,265万円が相当の対価。上告中
日立製作所	光ディスク読み取り技術	2億5,000万円(2審)	東京高裁で約1億6,300万円が相当の対価。上告中
日亜化学工業	青色発光ダイオード	200億円(2審)	東京高裁で8億4,000万円支払いで和解成立
味の素	人口甘味料の製法	約6億9,000万円(2審)	東京高裁で1億5,000万円支払いで和解成立
キヤノン	レーザービームプリンター	10億円	東京地裁で係争中
東芝	半導体フラッシュメモリー	10億円	東京地裁で係争中
デンソー	自動車用電動式燃料ポンプ	10億円	東京地裁で係争中
ファイザー	錠剤の製造技術	10億円	東京地裁で係争中

日本経済新聞(2005年1月11日)、日本知的財産協会「知財管理」(2005年3月)より作成

5. 企業IR戦略としての知的財産情報開示のあり方を考えること

企業活動における無形資産の価値が増大する中、知的資産の価値評価や情報開示のあり方が注目されている。

2004年1月、経済産業省が「知的財産情報開示指針」を策定し、10項目に関する情報開示を推奨した。開示はあくまで任意のものとされているが、この指針に対する企業の対応は様々である。指針に忠実に「知的財産報告書」をとりまとめた企業、アニュアルレポートの中に知的財産情報を追加した企業、対応を模索中の企業もある。自社の知的財産情報の何をどのように開示するかは、各社のIR戦略の一環として独自に判断していけばよいものである。企業には、自社の企業価値向上のために、知的財産情報の開示のあり方について検討を深めていくことが求められている。

(表5) 経済産業省の「知的財産情報開示指針」項目

中核技術と事業モデル
研究開発セグメントと事業戦略の方向性
研究開発セグメントと知的財産の概略
技術の市場性、市場優位性の分析
研究開発・知的財産組織図、研究開発協力・提携
知的財産の取得・管理、営業秘密管理、技術流出防止に関する方針（指針の実施を含む）
ライセンス関連活動の事業への貢献
特許群の事業への貢献
知的財産ポートフォリオに対する方針
リスク対応情報

．注視すべき今後の政策課題

1．知的財産権制度の国際調和推進

グローバル化する企業活動を支えるインフラとして、知的財産権制度の国際調和が急務である。政府は、各国毎に異なる出願・申請様式の標準化を実現し、企業の業務負担を軽減していくべきである。また先願主義（日欧）と先発明主義の統一や早期公開制度の全面導入を目指すべきである。さらに、ライフサイエンス分野における日本企業の国際競争力保持・強化の観点から、この分野における特許保護の範囲について日米欧三極の国際調和をはかっていくことが不可欠である。

2．改正特許法 35 条（職務発明規定）をめぐる問題

そもそも特許法の目的は産業の発展に寄与することにあるが、同法の職務発明規定は、却ってわが国産業の発展にとってマイナスの影響を及ぼしかねない。米国では職務発明対価は完全に企業と従業員の 1 対 1 の契約に基づいて決まり、企業経営上のリスクはない。職務発明対価をめぐる両国の制度の違いに着目する限り、企業は日本ではなく米国への研究開発拠点の立地を選択するだろう。

職務発明対価は完全に企業と従業者の個別の契約に基づいて決められるべきとの意見も根強くあることから、当面は 05 年 4 月からの改正特許法 35 条（職務発明規定）の運用状況を見守りつつ、わが国産業の国際競争力強化に資する最適な職務発明制度を引き続き模索していくべきである。

以 上

附 属 资 料

1 . 知的財産部会活動実績 (2003 年 4 月 ~ 2005 年 4 月)

日付	活動内容	講話要旨掲載頁
03.04.25	「知的財産推進計画に関する意見」提出	
03.09.03	「知的財産推進計画について」 内閣官房知的財産戦略推進事務局内閣参事官 久貝 卓 氏	15
03.10.20	「産学連携知的財産権モデルについて」 (財)国際高等研究所副所長(京都大学名誉教授) 北川 善太郎 氏	18
03.11.05	「コンテンツビジネスの振興に関する意見」提出	
04.03.09	「職務発明と日本の技術競争力 最近の判決に接して」 東京大学先端科学技術研究センター教授 玉井 克哉 氏	21
04.06.10	「これからの知財経営について」 経済産業省経済産業政策局知的財産政策室長 小宮 義則 氏	24
04.08.23	「わが社の知的財産の活用」 武田薬品工業(株)常務取締役知的財産部長 秋元 浩 氏	27
04.09.13	「コニカミノルタグループの知的財産活動」 コニカミノルタテクノロジーセンター(株) 取締役知的財産センター長 亀井 勝 氏	
04.11.29	「三洋電機グループの知的財産活動」 三洋電機(株)知的財産ユニットリーダー 林 秀夫 氏	30
04.12.17	「最近の知財課題と当社の取組み」 (株)カネ力知的財産部長 村松 英一 氏	
05.02.09	「知財立国への途～国・企業が為すべきことは何か～」 科学ジャーナリスト 馬場 錬成 氏	33
05.04.27	「最強の知的財産部門を目指して～企業知財人材育成のあり方を考える」 大阪工業大学大学院知的財産研究科教授 (元松下電器産業(株)上席理事・知的財産権本部長) 山崎 攻 氏 知的財産部会成果報告書(案)審議	36

(講師の所属・役職は会合開催当時のもの)

2 . 知的財産部会講話録

(以下の講話録は関経連機関紙「経済人」から抜粋したものである。)

2003年9月3日

タイトル：「知的財産推進計画について」

講 師：内閣官房 知的財産戦略推進事務局 内閣参事官

久 貝 卓(くがい たかし) 氏

【ポイント】

発明・創作を司法によって保護し、それが活用されて生まれた収益が次の創造に再投資される「知的創造サイクル」を作り出し、日本の経済活性化につなげることを目的とする知的財産推進計画が2003年7月に決定した。

計画では、大学等における知的財産の創造の推進、特許審査迅速化法(仮称)の制定などによる知的財産の保護強化、知的財産の戦略的活用の支援、コンテンツビジネスの振興、知的財産関連の人材の養成など今後政府が取り組むべき課題を取り上げている。

9月には「医療関連行為の特許保護の在り方に関する専門調査会」「コンテンツ専門調査会」「権利保護基盤の強化に関する専門調査会」を立ち上げ、各項目についてより深い調査・検討を行う予定である。

2002年2月の施政方針演説で小泉首相は知的財産を戦略的に保護・活用し、わが国産業の国際競争力を強化することを国家の目標にすることを明言した。これを受けて、3月には知的財産戦略会議が発足し、7月の知的財産戦略大綱の決定、11月の知的財産基本法の成立を経て、03年3月には知的財産戦略本部が発足した。そして、7月には知的財産推進計画の決定を行った。しかし計画の決定は一里塚に過ぎず、今後、計画が実行されることが重要である。

知的財産推進計画の理念

この計画は発明・創作を司法によって保護し、それが活用されることにより収益を生み出し、収益が次の創造に再投資される「知的創造サイクル」を作り出し、日本の経済活性化につなげることを目的として取りまとめられている。「知的財産立国」実現に向けた取り組み方針は、従来の枠にとらわれない、知的財産に関する特例を作る、国際競争力のある、世界に通用する制度を作る、時機を逸することなく、迅速に改革を行うことである。また、計画を作る上で、中小企業・ベンチャー企業の支援、地域の振興、行政・司法サービスの向上、競争政策の重要性と表現の自由などを重視することに配慮した。

「知的創造サイクル」の成功に向けた取り組み

・大学に期待される知的財産の創造

知的財産の創造では大学に期待している。大学においても産業育成のマインドを持ち、知的財産の創造を推進することがこの計画の大きな柱の一つである。大学と企業の共同研究で生み出された特許は原則大学の帰属にする方向で議論が進められており、その管理体制として知的財産本部を大学に設置する。本年7月現在で34件の知的財産本部が採択されており、近畿地区でも京都大学、大阪大学など6件が対象として決定した。対象となった機関には文部科学省から5,000万～1億円程度の補助が5年間交付される。また、大学が持つ特許を効果的に活用するには産業界との間を取り持つ大学の知的財産本部と全国に34機関あるTLOの連携が大変重要になる。TLO支援も引き続き行っていく。

企業の知財創造も重要である。ここで問題となるのが職務発明に関する特許法第35条である。計画では産業界の要請、従業員の意識の変化、海外の事例などを考慮し、廃止もしくは改正するべきであるとしている。これを受けて経済産業省の産業構造審議会が検討を行っている。年内に結論を出し、来年の通常国会に特許法改正法案を提出する予定である。

・知的財産保護に対する多様な取り組み

知的財産の保護には、迅速な権利化、国内外で侵害された場合の対応などさまざまな切り口がある。日本では、米国などに比べ、特許として認められるものが少なく、認められる時期も遅い。この現状を改善するため、計画に「特許審査迅速化法」(仮称)を制定することを盛り込んだ。この法律には、近い将来80万件にもなる特許審査の滞貨を10年の任期付審査官を配置して処理することや、先行技術調査の民間への委託、実用新案法の改正などが含まれている。任期付審査官は来年から毎年100人ずつ採用し、5年間で500人増を目指す。増員の費用は特許の特別会計を充てる。審査官には何年か経験を積み弁理士資格を与え、任期終了後は民間で活躍できるシステムを考えている。迅速化法により審査が早まれば、企業などの研究開発の効率化にも役立つ。

医療分野では医療行為に対する特許はほとんど認められていないが、再生医療などについては産業化した方がクオリティも高まり、コストダウンも図れるため、特許付与の対象とするよう大学関係者から強い要望が出ていた。そこで今年8月に特許庁は人間から採取したものを原材料として医薬品又は医療機器を製造するための方法を特許付与の対象とするという審査基準を公表した。医療行為の特許保護の在り方については、この秋に専門調査会を設け、検討を行い、来年の夏頃までに結論を出す予定である。

知的財産高等裁判所の創設を目指すことも計画に明記している。今年、民事訴訟法が改正され、知的財産に関する訴訟は東京高等裁判所の4部門に集中させる専属管轄が決まった。裁判所創設に必要な法案を来年の通常国会に提出するべく、この秋さらに集中的に検討を行う。

模倣品海賊版対策では外国市場対策の強化が重要である。企業には、摘発や訴訟など目に見える動きを取ってほしい。政府としても今年から閣僚レベルで取り締まり強化を申し入れる他、現在日韓で交渉中のものを含め、2国間のFTA協定に知的財産を守る規程を厳しく書き込む交渉を行っていく。ODAに関しても知的財産保護にきちんと取り組んでいる国に対しては知的財産の教育に対して重点的にODAを出すことで差をつけることを書き込んだ。在外公館に知的財産の担当官を置く計画も進められている。

侵害品が日本に入るのを防ぐ対策としては、来年の通常国会で関税定率法を改正し、侵害品を輸出入した者の情報が公開できるようにすることが決まっている。また、本部としては、技術的な判断を要する侵害品も水際できちんと止められる仕組みを早く作る必要があるとの認識がある。これは権利者である企業と輸入者が相対して議論を重ねる審判的なスキームでなければうまくいかない。このスキームについては専門調査会を開いて検討する。さら

に政府の体制強化として、来年には経済産業省に産業界との窓口となる模倣品担当参事官のポストが創設される予定である。

・知的財産の活用に向けた取り組み

200万件の登録がある特許もその半分～3分の1は使われていない。企業には特許を事業戦略に使う取り組みをお願いしたい。金融庁では知的財産を信託の対象にすることを検討している。従来の信託会社に加えて大学やTLOも信託を管理できるようにする他、一般事業者や企業が管理信託をできるようにするというものである。加えて、国際標準化活動の支援も行っていく。

・コンテンツビジネスの飛躍的拡大を目指して

日本のコンテンツビジネスは海外で広く受け入れられている。コンテンツは情報発信、文化発信であり、これが海外で受け入れられれば、多方面への波及効果が期待できる。コンテンツビジネスの拡大のためには、魅力あるコンテンツの創造、「知的創造サイクル」を意識したコンテンツの保護、市場拡大へ向けた流通促進が不可欠である。テレビ番組の著作権問題など、今後、本部としても議論を深めていく。

・裾野の広い人材育成を

計画では、弁護士、弁理士など知的財産関連の人材を養成する必要性についてもふれている。裾野の広い人材育成の仕組みを作らなくてはならない。ロースクールは現在、72大学から申請が出ている。産業界には弁護士が増えると訴訟社会になるとの懸念もあるようだが、法曹分野でも競争の促進により弁護士の質の向上と低コスト化が図れると考えている。

知的財産戦略本部では、9月に「医療関連行為の特許保護の在り方に関する専門調査会」「コンテンツ専門調査会」「権利保護基盤の強化に関する専門調査会」の3つの専門調査会を設置し、各項目についてより深い調査・検討を行っていく予定である。

2003年10月20日

タイトル：「産学連携知的財産権モデルについて」

講師：財団法人国際高等研究所 副所長

北川 善太郎（きたがわ ぜんたろう）氏

【ポイント】

産業の競争力強化に寄与する大学の知的財産の創出が重要視されている。

大学で創出された知的財産は教員帰属型から大学帰属型へと転換する方向にある。しかし、特許出願費など知的財産ビジネスに関する費用を大学のみで負担することは難しい。大学の知的財産ビジネス展開は大学の自己決定の問題とするよう提言したい。

国際高等研究所では共同研究を行う際、全ての研究者は個人として参加し、各自が守秘義務を負担して研究の自由を担保する。研究員が知的財産を創出した場合は共同研究体の委員会が知的財産性および帰属を判定し、その後、研究員が所属する組織の職務発明規範により最終的な帰属を決めるという二元構造を取っている。

大学の知的財産は教員帰属型から大学帰属型へ

政府は知的財産立国を国家戦略と位置づけ、政府主導型の知的財産に関する制度改革が非常な勢いで進められている。現状は政府による制度づくり、枠組みづくりの段階から企業・大学がどのように新しい制度等を活用するかという段階へ移りつつある。

研究、教育にならぶ、大学の第3の使命である社会貢献の一つである知的財産の創出は、産業の競争力強化に寄与するとしてますます重要視されてきている。大学には知的財産について過去一世紀を上回る勢いの大変革が起こっている。これまで大学で行われていた発明はほとんどが大学教員個人の権利帰属型であったが、今後は「公的に支給された研究経費」または「大学の施設」を利用した研究からの発明を職務発明と最大限に解釈し、大学帰属型へ転換する方向である。個々の発明を職務発明とするかどうかの判定基準は文部科学省から示されると思うが、文部科学省の裁量で決められる部分が多いことが予想される。これは知的財産権の問題であるので、このような制度でよいのかは疑問である。

大学の知的財産ビジネスについての提言

知的財産を大学が持つということの大学・企業にとっての意味、日本にとっての意味を考えるべきである。大学が知的財産権を持てば、それを使ってビジネスをすることも可能となり、ビジネスの当事者となる。これは同時にビジネスのリスクや特許出願費、知的財産ビジネス経費、リスク管理費といった費用も負うこととなるので、大学はしっかりとした知的財産管理システムの制度設計をしなければ知的財産の問題に対応できないであろう。知的財産本部を設置する大学では、本部で問題点を把握し、大学としてどう対応していくのかを詰める必要がある。しかし「知的財産ビジネス」といっても、大学が特許発明や著作権を使ってものを作り、売るという営利事業を行うことは原則としてはなく、ビジネスとしては片面的で

ある。ビジネスの判断は他者である企業に依存するという前提で考えるべきである。

知的財産権を大学の帰属にすることが「最善の道」であるかのようにいわれているが、本当にそうなのかまだ証明されていない。権利の管理や費用など大学だけで処理するには難しい面もある。大学が知的財産をどんどん創出すべきであるという方向は支持するが、大学の知的財産政策、ビジネス展開は大学の自己決定の問題とするよう提言したい。その方が産業界、企業としてもビジネスがやりやすくなると思われる。

「産学連携高等研モデル」について

産学共同研究で大切なことは研究の自由をどのように確保するかということである。これは企業にとっても必要なことである。ここで私が「法システム設計」を担当することになった国際高等研究所での次世代エレクトロニクス研究のための産学連携プロジェクト「物質科学とシステムデザイン - 次世代エレクトロニクスに向けて - 」で考えた「産学連携高等研モデル」を紹介する。

産学で共同研究をすることとなった場合、民法上の組合契約にあたる研究機構規約を作成する。この規約が成立すると産学一つの研究体ができ、同時に知的財産規程が拘束力を持つ。企業・大学教員・研究機関からの参加者は知的財産規程に従うことを約束する。そして知的財産記録管理規程による記録作成と保存が行われる。組合契約での組織作り、知的財産規程の作成、記録の管理は共同研究体の3本柱といえる。また、全ての研究者は個人として研究会に参加し、各自が守秘義務を負担し、研究の自由を担保することとした。このようにお互いが守秘義務を持つことで信頼感が生まれ、議論が進んだ。この仕組みであれば、企業から参加した研究者からも研究がしやすいと好評であった。

研究体から知的財産が創造された場合には、専門家である参加研究員から構成される共同研究体の委員会の自己評価によって、共同研究体の誰の創出かということや知的財産性が判定される。ここで重要なのは、どの参加研究員が案を出したか、追跡できることである。それがなければお互いに信頼感が生まれず、研究も進みにくくなる。誰の知的財産か判定する際に、会の記録が残っていたり、参加者がその時の議論を聞いていれば誰の創出かわかりやすい。そのためにも知的財産記録管理規程による記録作成と保存を行うのである。今後、大学の研究者と企業の研究者が産学連携で研究を行う機会が増えるるとこのような場面が多々出てくる。その時、重要なのは誰が作ったのか、誰のアイデアかがわかり、専門家間で判断できることである。企業の中での職務発明では、記録作成などの仕組みが十分でないこともあり、このあたりがあいまいな場合があるようである。今後改善すべき課題の一つといえよう。

この高等研モデルの中で一番重要なのは、研究機構の中で知的財産の個人帰属が決まると、その次の段階として、その研究員が所属する大学や企業の職務発明規範により最終的な帰属が決まる二元構造を取っていることである。研究員が獲得した知的財産についての特許を受ける権利、著作権などはその研究員が所属する組織の規範によって決まる。そのため、研究機構内では企業からの研究員も大学からの研究員も自由に議論ができる仕組みとなっている。また、共同研究体の委員会の判定は知的財産権を念頭に置くのではなく、まず知的財産として新しいものが生まれたかどうかをポイントとして行うこととしている。

「高等研モデル」の仕組みは文部科学省科学技術振興調整費「ナノスピネレクトロニクスのデザインと創製」でも使われている。

今後の課題 - 多重研究規範構造について

一人の研究者がA組織体からB組織体に移籍するということがよくある。その場合、多重研究規範の問題が起こる。研究規範というのは研究するにあたって守るべきコード、法律的な義務など全てを含めたものである。A組織体で職務発明とされていたものが、B組織体ではどう扱われるのかといったような問題である。また、A組織体の営業秘密をB組織体に持って行ってはいけない、似たような組織に移って似たような研究をすることを避ける競業避止などの研究制限規範もある。こういった義務を負った研究者が別の組織に移った場合どうするのかという問題も今後ますます増えてくるだろう。

大学で厄介なのは利益相反禁止規範である。大学の教員は研究教育をおろそかにして知的財産の創出に専念することはできないことになっている。さらに国家公務員の場合は、職務専念義務というものもある。企業も大学の教官と一緒に研究を行う際は、先ほどの規範や大学の競業避止、責務違反など、二重、三重の制限規範があるということを頭に入れておく必要があるだろう。

それぞれの研究者がどのような研究規範に縛られているかは登録制度もないためわからない。研究者の良心、誠実さが今後ますます重要になってくる。

2004年3月9日

タイトル：「職務発明と日本の技術競争力 最近の判決に接してー」

講 師：東京大学 先端科学技術研究センター 教授

玉 井 克 哉（たまい かつや）氏

【ポイント】

最近の職務発明に関する判決は、企業活動にとっては深刻な問題である。企業には発明者を適正に処遇する努力が求められるが、たとえ企業が発明者を手厚く処遇したとしても、現行法の下では法的リスクを回避できない。

問題は、日本の職務発明制度（特許法 35 条）特にその「相当の対価」規定（3 項・4 項）にある。現行特許法の職務発明制度は、国際競争を行っている企業に無用のハンディを負わせている。その結果、日本の技術競争力が低下する恐れがある。

今国会で特許法改正案が審議されているが、それが成立したとしても問題が解決する見込みは薄い。これらの問題を根本から解決するには、現行法を抜本改正し、「相当の対価」の規定を削除するほかにない。

日亜化学事件判決～世の中の見方と私の見方～

今年 1 月 30 日に第 1 審判決が出た日亜化学事件について、世の中では特殊な事例という見方が強い。日亜化学事件の事案はある意味では特殊であるが、裁判所の判断方法は法律に基づいた普通の判断である。上訴審で 10 分の 1 程度に減額される可能性はあるが、抜本的に訂正される可能性は少ないだろう。

今回の判決は日本の企業にとって深刻な判決である。手厚く発明者を処遇しても法的リスクは回避できないし、能力主義を徹底しても問題は解決しない。

日本の職務発明制度の仕組みとその問題

・日本の職務発明制度（特許法 35 条）

発明者権は、何かを発明した時点で発明者の下に発生する。ただし、使用者の業務範囲に属し、従業者の（過去又は現在の）職務として創作された職務発明は、従業者から使用者への権利移転行為によって、発明者権が従業者から使用者に移転する。それにより、従業者には使用者に「相当の対価」を請求する権利が生まれる、という仕組みである。

ただ、この考え方は世界共通ではない。アメリカでは、発明は従業者個人の財産権と考えられているが、従業者と使用者の間で個別の契約を結ぶことで権利が移転するし、そこには何の制限もない。

・問題

大正 10（1921）年に原型が生まれた現行特許法であるが、その職務発明規定は、今までほとんど使われずに残った化石に過ぎない。実際に、産業界からは現行法への不満も多い。社会の根幹に関わる法の変更には慎重であるべきだが、時代に合わせた産業政策を立法化するのに躊躇する理由はない。これまでは終身雇用慣行が機能していて現行法の矛盾が表れなかったが、今後は現行法を変える必要がある。

日本の職務発明制度には、問題が指摘されている。

第 1 に、規律密度が低い。例えばドイツでは、職務発明について、従業者発明法という 40 数カ条からなる法律やそれに基づくガイドラインが細かく規定されている。また、紛争解決機関も設置されてい

る。代表的な解説書は、2冊で計2,000ページ以上になる。一方、日本では、職務発明に関する細かい規定がなく、客観的に分かりにくい点が多い。第2に、何が「職務発明」なのか、権利が誰に帰属するのか、はっきりしない。何が職務発明なのかが問題になることはこれまでは少なかった。しかし、最近の訴訟では、発明が「職務発明」に当たるかどうか問われており、隠れていた問題が表れている。第3に、「相当の対価」規定がもたらす問題である。

相当の対価規定（特許法35条3項・4項）の問題

・予測不可能な対価

第1に、「相当の対価」の具体的な金額を、事前に予測することが不可能になっている。オリンパス光学工業事件判決（最高裁平成15年4月22日第3小法廷判決）では、相当対価の額は客観的に定まるのであり、使用者が一方的に決めることはできない、との判断がなされた。つまり、相当対価の額は裁判所が認定するということである。これでは、企業が訴訟結果を事前に予測することは非常に難しい。企業が当事者となった過去の訴訟を見ると、ほとんどの事例における「相当の対価」について、企業側の主張金額と判決の金額は大きな違いを示している。

・個別のケース・事情に対応できない考え方

第2に、多様性がない。発明、発明者、企業のどの要素をとっても、世の中には様々なタイプがある。そのため、例えばアメリカでは、発明者と企業の間で、発明に関して個別の契約を結ぶケースが多い。そのことで特に大きな問題は発生していない。しかし、現行特許法においては、発明者と企業の個別の関係を無視する。つまり、企業が発明者に社内規定で優遇した処遇をしても、「相当の対価」の考慮にあたって、企業が発明者に行っている人事・手当等に関する日常の処遇などは反映されないのである。

以上により、現行特許法の職務発明制度は、国際競争を行う企業にハンディを負わせていると言える。

現代の研究は、優れた研究者と優れた研究環境があって成り立つ。そんな中、発明者を極めて優遇し、その方法を後から裁判官が決め、それを個別の契約で免れる術はないというリスクのある日本に企業が研究拠点を置くだろうか。海外に拠点を置かれる結果、日本の技術競争力が低下する恐れがある。

特許法改正政府案とあるべき立法論

・特許法改正政府案の中身と政府案への疑問

最近、特許法改正に向けた動きが表れている。

平成15年12月18日の産業構造審議委員会知的財産政策部会特許制度小委員会の議論では、基本方針として、従業者と使用者の間の自主的な取り決めに尊重すべきとしている。自主的な取り決めが合理的であればそれを尊重し、自主的な取り決めによる金額が著しく少なく不合理であれば、裁判所が諸事情を考慮し「相当の対価」を保障する考え方である。

しかし、たとえこの考え方を適用しても、現状の自主的な取り決めはほとんどの場合、不合理であると判断されるのではないかと。現に特許庁の立案担当者は、発明が「大化け」した場合は事後的に社内規定が不合理と評価される、と説明している。そうすると、懸念されるのは、自主的な取り決めについての審理に時間と労力を要し、それが「不合理」と判断された場合に「相当の対価」算定という現行法と同じ問題に直面することである。これでは「悪いところ取り」の法改正ではないか。しかも、使用者が行う負担や従業者への処遇など「相当の対価」算定のための考慮事項が増え、結果の予測可能性は現状より低くなってしまふ。

また、権利の時効期間を改正する必要もある。オリンパス光学工業事件判決（既出）によると、消滅

時効期間は、就業規則等で定めた最終の支払時期から起算することになる。特許について、企業が完全な実績補償制度を選択すると、最終の支払時期は特許権の消滅時である。特許権は出願後 20 年（特別な場合は 25 年）有効（特許法 67 条、67 条の 2）であり、民法による対価請求権の時効は 10 年（民法 167 条）だから、発明をした研究者から企業側への訴訟は時効完成まで特許出願後 30 年～35 年以上の期間を必要とする。これでは、企業の研究員が退職後に、自分が在籍していた企業へ研究の対価を求めて訴訟を起こす現状と同様のケースが起こる。以上により、今国会で審議中のこの特許法改正案が成立したとしても、問題が解決する見込みは薄い。

・あるべき法改正～「相当の対価」規定の撤廃～

問題を根本から解決するには、現行特許法 35 条の職務発明規定について、権利移転規定（1 項・2 項）は維持しながらも、「相当の対価」規定（3 項・4 項）は完全に撤廃すべきである。

また、研究成果の対価について法律で定額を定めるべきである。例えば、特許出願時に最低 3 万円、特許登録時に最低 5 万円の報酬を与えると定め、それ以上については各社が優れた研究者を惹きつけるために規定や契約で工夫すればよいのではないか。

さらに、短期消滅時効を法定し、長い消滅時効期間がもたらす問題を解決する必要がある。短期消滅時効は既存の権利にも適用し、研究者と企業間の訴訟が頻繁に起こることを防がなければならない。

2004年6月10日

タイトル：「これからの知財経営について」

講師：経済産業省 経済産業政策局 知的財産政策室長
小宮 義則（こみや よしのり）氏

【ポイント】

ネットワーク化、人材の流動化、グローバル化の進んだ事業環境の下では、企業競争力向上のため特許権や営業秘密を駆使し、研究開発成果を国内外で保護・活用することが欠かせない。しかし全ての情報を特許等で保護するのは不可能で、保護する知的財産権の「選択と集中」を図る必要がある。

収益性の高い企業では、自社の重点分野において特許取得を実践し、特許の取得効率を高めているケースが多く、今後の各企業では、事業・研究開発・知的財産の戦略を三位一体にした「知財経営」を推進する必要がある。

「知財経営」が市場で適正に評価されるよう、企業側は自社の研究開発や知的財産の戦略を事業との関連性において公表することが、市場側は研究開発や知的財産の視点から企業の成長性を見極める能力が必要となる。

変化する企業環境への対応

現代では、IT化や経済不況による終身雇用制度の崩壊により、人材が流動する機会が増え、企業の情報が外部に漏れやすい環境に変化してきている。企業にとって、自社の情報が外部に漏れることは大きなダメージにつながるおそれがある。

従来、知的財産は、研究開発や事業とは関係ないと思われがちであったが、今後は、各企業は競争力向上のため、自社の情報の中で重要なものを国内は勿論、国外でも特許や営業秘密として管理し、それらを用いた研究開発の成果を保護・活用することが必要になってくる。

ただし、全ての技術の特許化して保護し、情報を営業秘密として管理することは実際には不可能である。どの権利や情報について保護、管理するべきか判断することが、企業経営の重要な要素となっている。

収益を上げている企業の知的財産（知財）経営

・研究開発の効率性がポイント

1990年代、日本では研究開発投資額の増加にも関わらず技術進歩率は低下した。他方で、企業の収益性を決定するうえで、研究開発の効率性が大きく影響するようになっていた。

例えば、トヨタやキャノンなどの企業は、1990年代前半に研究開発効率が上昇しており、その結果収益を上げている。研究開発効率を上げることができる企業が利益も上げていることが窺える。

日本企業は特許の取得件数が多く、研究開発費も高く、研究者数も多いにも関わらず、収益性が低い。これでは、何のために特許を取得しているのか解らない。研究開発効率や特許取得効率を上げるための対策をとる必要があり、それは、特許取得などの知的財産戦略で「選択と集中」を実践することである。

・企業の特許取得に関する特徴

企業の特許取得については、2つの特徴がある。

第1の特徴は、競争力がある企業は、重要分野の技術について圧倒的な特許取得を実践している、という事である。企業がある分野に特許を集中させると、他社はその分野で追いつけなくなる。その結果、特許の取得効率が高まり、その分野で強さを持った収益の上がる企業になることができる。例えば、キヤノンはアメリカの事務機器の分野で集中して特許を取得しており、他企業を囲い込めるだけの技術を持ち、収益をあげている。

第2の特徴は、企業の技術体系により特許の取り方に違いがあることで、例えば、ITや機械などの産業では、1つの特許を取るだけでは収益向上につながらず、複数の特許をまとめて効率的に取ることが収益に貢献している。したがって、これらの産業での収益性は、特許取得の効率性と大きく関係するため、「選択と集中」が重要な要素になると思われる。

一方、素材や医薬品などの産業では、一製品一特許とも言える特徴があるため、価値の高い少数の特許が収益に貢献している。したがって、これらの産業での収益性は、「規模の利益」が働き、研究開発費の多寡（特許登録件数の多寡）と大きく関係するように見える。

以上のように、各企業の事業分野によって、特許戦略は異なってくるとはいえ、事業の「選択と集中」と知的財産の「選択と集中」は一体不可分であると言える。今後各企業は、事業・研究開発・知的財産の各戦略を連携して三位一体にした「知財経営」を推進する必要がある。

・企業トップの意識が必要

経営のトップ層は、まず研究や特許の本質について明確な意識やビジョンを持つ必要がある。実際に、経営のトップ層が特許などの知財の取得管理に関心を持ち、オリジナリティのあるものをつくらうとしている会社が利益を上げている印象がある。

また、今後、企業がこういった情報管理をするかも、企業経営において大切なポイントとなってくる。

全ての企業情報を特許で守ろうとしても、模倣被害を完全に防ぐことはできないし、全ての情報を営業秘密で守ろうとしても、他社の技術開発の進歩を防ぐことはできない。重要なことは、特許による保護と営業秘密による保護のバランスをとることである。どの技術情報を、どこまで外部に出してもよいのか、整理する必要がある。IT化が進んでいる現在では、システムに詳細なアクセス権限を設けるなど、情報管理に工夫する必要がある。

知的財産情報開示指針について

特許など目に見えない無形資産が会社の価値を決めるようになりつつあるが、日本市場の投資家は、投資に際して、無形資産の価値をほとんど判断基準にしてこなかった。知的財産権などの無形資産に注力している企業は過小評価されているのが現状であり、問題があると言える。

しかし、企業側としては、投資家の求める知的財産情報やその開示方法についての基準がなく、投資家側としては、企業の知的財産情報が開示されていないために判断材料を持っていない。この状況を改善するために、知的財産の情報開示の目安を提示するべく、今年1月に「知的財産情報開示指針」を策定・公表した。

開示の考え方の原則は、任意の開示であること、「知財経営」を表すものであること、前提条件となる事項や数量的裏付けを伴うこと、原則として連結ベースかつセグメント単位であること、大企業だけでなく中小・ベンチャー企業にも有効であること、である。

我々は、各企業のIR室や知財室などが組織的に取り組むことによって、「知的財産報告書」を作成することが望ましいと考えている。

今年、知的財産に関する報告書を作成するのは20社ほどになりそうだが、80数社では検討中とのことであり、来年は100社ほどが作成するのではないかと考えている。

「知財経営」が市場において適正に評価されるように、企業は自社の持つ知的財産の活用方法などの情報を定期的・継続的に公表していただきたい。公表しないと、市場の投資家から、今後の企業戦略が何もないから情報を出さないのではないかと考えられる場合もあるからである。どの分野にどれくらいの研究費を配分しているか、また、自社の特許技術を重視するなら、特許群が事業に貢献していることを示し、クロスライセンスを重視するなら、特許群がライセンス関連活動の事業へ貢献していることなどを明確に示してほしい。一方、市場側は、知的財産活用の視点から、企業の成長性を見極める能力を向上させていただきたい。

2004年8月23日

タイトル：「わが社の知的財産の活用」

講師：武田薬品工業株式会社 常務取締役 知的財産部長

秋元 浩（あきもと ひろし）氏

【ポイント】

ライフサイエンス産業に関する知的財産制度は日米欧で異なる部分がある。当社では、これに対応した三極体制を構築している。

知的財産戦略を研究開発戦略と融合させ、製品営業戦略と連携させるとともに、企業における知的財産活動にコスト原理を導入している。

情報開示については、従来からホームページや決算短信等の多くの媒体で行ってきっていたが、今年度からは、アニュアルレポートに纏めて報告する方針である。なお、ジェネリック薬（コピー薬）に対する特許保護状況や契約上の守秘義務が課せられている経済条件等については開示しない。

改正特許法・判例を先取りし、1998年に実績報酬制度を制定。1997年に遡及して適用してきたが、2004年に改定して10年間の時効等を導入した。

ここ数年、日本でも知的財産政策への国家的な取り組みが進んでいる。例として、知的財産推進計画をはじめとして、企業の営業秘密や知的財産の取得・管理に関する指針、技術流出防止指針、知的財産情報開示指針などが策定されている。当社でも知的財産を活用するため、様々な戦略を展開してきているが、医薬品産業における知的財産事情と併せて、幾つかの具体例を紹介したい。

医薬品産業における知的財産権

・特徴

第1の特徴は、新物質や新製品の発見・開発は非常に困難で、他の業種と比較して多額の投資と長い研究開発の期間が必要となることである。売上高に占める研究開発費の割合は他産業と比較して高く、現在、約8～9%であるが、さらに増加する傾向にある。また、医薬品を製造する際には有効性・安全性の観点からの行政当局の規制が多く、製造承認までに、通常、15年以上の期間がかかることが多い。

第2は、特許の種類や件数が他の製造業種と比較して極めて少ないことである。医薬品に関する特許の種類は、物質、製法、用途、製剤、併用、スクリーニング法（選別目的の医療テスト・診断法）などの分野に限られるが、基本的な戦略は他社排除（市場における独占性の維持）であり、クロスライセンスには馴染まない。

第3は、日本、米国、欧州における特許・司法制度が異なっているため、早期の権利化を図ることが必要不可欠である。例えば、機能が未知である新規遺伝子に関する特許やバイオインフォマティクス（生物情報を分析する技術・理論）に関する特許は、米国では特許として認められるが、日本や欧州では特許登録が認められていない。

・医薬品と家電製品における特許保護の違い

医薬品の基本（例えば物質）特許は、1つの製品につき原則として1件である。この基本特許は、他社排除（市場における独占性の維持）を図るため、通常、自社の独占的技術で構成されている。このため、新製品の製造過程等で他社の特許権を使用しなければならない場合、高額なライセンス料等の経済条件が発生するため、新製品の開発を断念するケースもある。

これに対して、自動車や家電の様なコンシューマー製品では、1つの製品あたりの特許の件数が非常に多く、ひとつひとつの特許が持つ影響は比較的小さい。従って、他社の特許が存在していることで自

社製品の開発が妨げられる可能性も低く、他社とのクロスライセンス契約によって製品開発を進めていくケースが大部分であろう。

当社の知的財産戦略紹介

・経営戦略と融合した知的財産体制の構築

グローバルな観点から知的財産を有効に活用するため、知的財産戦略を研究開発戦略および製品営業戦略と並列に位置付け、経営戦略と融合させている。

知的財産戦略については、経営会議をはじめ、全社レベルの製品戦略会議、MPDRAP委員会、特許委員会、また、知的財産部と関連部門間における知財戦略会議、特許状況検討会等において、正確に情報を共有管理している。これらの会議を通して、基本戦略を策定したうえで、具体的な戦術・施策を実施している。

例えば、出願に際しては、世界各国への国別出願は行わず、PCT(特許協力条約)ルートを採用し、研究開発の進展速度を睨みながら、効率的な出願・権利化に注力する工夫を行っている。

さらに、当社では、新薬(先発品)の基本特許が切れた後に製造が可能となるジェネリック薬(コピー薬)対策として、研究開発を重視することは当然ながら、併せて主力製品のライフサイクルマネジメントについても、鋭意、検討を行っている。

なお、第一線級の人材を広く内外に求めると同時に、研究所に知的財産部員を配属し、研究開発・知財の両面に精通した人材の育成にも努めている。

・知的財産権活動に対するコスト原理の導入

知的財産活動について、1994年からコスト原理を導入しており、知的財産部のコストと成果を明確にしている。経営戦略に基づいた知的財産システムの構築、出願・調査等に関する重要度ランクの設定、重点課題に集中特化した監視システムの構築等を行ったうえで、半年に1回ほどの割合で、知的財産活動の結果を活動付加価値(率)という概念で数値化し、評価している。これにより、自社製品の保護状況、ライセンス収益、他社排除効果等を金額換算して、知的財産活動をチェックしている。

また、コスト管理の目的で、現地での直接出願システム、代理人評価システム、フレキシブルな組織体制等の取り組みも行っている。

・急激な事業のグローバル展開への対応

当社の事業は10年先を見越した挑戦を目指しており、グローバルに展開している。事業の70%以上を海外、特に米国向けに行っており、知的財産活動についても海外活動を重視した体制を構築している。

例えば、日米欧の各地域の知財センターそれぞれに、戦略推進・情報収集・戦術遂行の機能を持たせている。その特徴は、人員を固定した組織(部・室)を設けず、重要な業務に対して必要かつ最適な人材を辞令なしに柔軟に配置する方法を取り入れていることである。

今後、2010年さらには2015年までを見据えて、世界共通特許制度に対応した体制、組織・戦略・戦術を構築する考えである。

知的財産に関する情報開示

・積極的に開示する情報と開示媒体

従来からホームページや決算短信、アニュアルレポート、事業報告書など多くの媒体の中で、知的財産に関する情報の開示を行ってきたが、特別に「知的財産報告書」を作成しているわけではない。今年度からは、アニュアルレポートにおいて、出願件数の概略や知的財産権収益などの特許関連情報に加え

て、特許・技術情報のビジョン、知的財産戦略、自社研究開発パイプラインについても纏めて開示する方針である。また、研究開発の成果・共同研究契約締結・訴訟事件情報・ネガティブ情報等についても積極的にニュースリリースによる情報開示を行う。

・**開示しない情報**

一方、開示すると競争上不利になる後発ジェネリック薬（コピー薬）に関する対策、契約上の守秘義務がある経済条件、あるいは営業秘密（和解、ライセンス）等の理由で開示できない内容については、従来と同様、開示しない方針である。

実績報償制度の導入

研究者に素晴らしい発明を数多く出してもらい、事業化することが本来の目的である。当社では 1998 年に実績報償制度を制定し、1997 年発売の新製品から遡及適用してきていたが、2004 年に改定した。その主な内容は、改正特許法および最近の判例内容を先取りして、実績額の上限を設けないことを明文化する、時効の条項を追加して一般債権と同様の時効 10 年とする、等である。さらに改正特許法対応として、発明者と十分に意見交換し、発明評価の結果を具体的に説明することにも取り組んでいる。

2004年11月29日

タイトル：「三洋電機グループの知的財産活動」

講師：三洋電機株式会社 知的財産ユニット リーダー

林 秀 夫（はやし ひでお） 氏

【ポイント】

当社の知的財産は、各企業グループと技術開発本部の各知的財産部門で発掘・活用が行われる「現場密着型」の管理となっている。

本社の知的財産ユニットは、グループ全体の知的財産戦略・基準策定などの役割を担っている。具体的には、事業戦略と知的財産戦略の結びつき強化を図る、企業グループ別の IP 資産戦略会議の創設、などを行っている。

職務発明規定についても、時代の変化に合わせて報償制度を充実させるため、適宜改定を行っている。今後の課題は、2005年度の改正法施行に向けて規定策定時の従業員との協議をどう進めていくか、である。

ブランド保護のため、模倣品対策にも注力している。中国、中東などでは、現地当局へのロビイング活動をしつつ、連携しながら摘発を進めている。

三洋電機グループは、1947年の創業以来、情報通信機器や電子デバイス分野を中心に、事業活動を拡大している。2004年3月末時点では、アジア・北米・欧州を中心に、約160の製造・販売等の拠点をもち、事業を展開している。

知的財産の状況

・特許の出願と保有状況

毎年数多くの日本国内特許を出願・登録しており、日本国内での保有特許も微増傾向である。一方で、約10年前から、特許の量だけでなく質を重視する方向に転換している。

さらに、日本国内だけでなく、海外各国での特許取得に注力しつつある。当グループ全体が保有している外国特許のうち、4割が北米、3分の1がアジア、4分の1が欧州の特許という状況である。

今後は、中国・アメリカでの特許取得にさらに力を入れ、グループで保有する外国特許のうち、中国特許が4分の1～3分の1を占める状態にしたい。

・「現場密着型」の知的財産管理

三洋電機グループでは、顧客と直接向き合う5つの企業グループが個別に事業に取り組む「企業グループ制」を採用している。具体的には、一般生活者を顧客とした商品事業を行う「コンシューマ企業グループ」、事業者を顧客とした業務用機器・システム事業を行う「コマース企業グループ」、メーカーを顧客とした半導体・電池などの部品事業を行う「コンポーネント企業グループ」、製造業で蓄積したリソースを生かした流通・金融・サービス事業を行う「サービス企業グループ」、2004年4月に発足し、グループの創造業を世界に広げるグローバルコーディネート事業を行う「インターナショナル企業グループ」がある。そして、グループ全体のコア技術の開発を重点施策としている「技術開発本部」がある。

これら5つの企業グループと技術開発本部の各知的財産部門が、発明発掘から権利化、更には権利活

用までの知的財産活動を担う、いわゆる、「現場密着型」の知的財産管理である。このような管理方法を採用している理由は、知的財産活動は、市場変化・環境変化などによって年々変化することが必要であり、基本的に、各企業グループに自立した活動を行ってもらうことが機動的な事業活動につながる、と考えているためである。

随時に変革を行う、グループ知的財産戦略

・本社知的財産ユニットの役割

一方、本社の知的財産ユニットは、グループ全体の知的財産戦略・基準・ルールの策定と決定、各企業グループの支援といった活動を主な役割としている。

グループの知的財産戦略は、知的財産の創造と活用を通して事業を支えることを基本方針とし、その具体的施策として、各企業グループの事業戦略・技術開発戦略と連携した知的財産活動の推進と、ブランドを保護するためのブランド模倣品対策の推進を行っている。

また、本社の知的財産ユニットには、三洋電機グループ全体に影響を及ぼす事項、いずれの事業体にも共通する事項について、解決に向けたグループ内の調整や情報交換・協力を図る役割もある。具体的には、各企業グループの技術開発部門や知的財産部門の担当者が協議するワーキングや専門部会を開き、その内容を受けて、各企業グループの知的財産責任者による会議を開催し、グループ全体としての行動決定を行う、といった流れとなっている。

・主な知的財産施策の一例

1993年から、商品企画部門・営業部門等と技術開発部門が参画する特許検討会を開催している。市場のニーズを検討・抽出するとともに、事業化に必要なコア技術を見極め、それを知的財産としていち早く獲得するためである。

また、1996年には、個別事業戦略と知的財産戦略との結び付き強化を図るため、連携会議を新設した。ここでは、知的財産の観点からのマーケティング、収支予測や戦略的外国出願などに関して検討している。

2001年には、パテントマップの分析活用の強化を始めた。知的財産の分布の変化に対応して、中長期レベルでの知的財産の取得目標の設定、技術・知的財産活動の定期評価を行い、知的財産活動における「選択と集中」を図り、事業へ貢献するためである。

さらに最近では、2003年から、企業グループ別にIP資産戦略会議を創設した。知的財産を経営資産であるIP資産として捉え、IP資産の取得・活用施策を立案・推進し、それぞれの企業グループの経営に貢献することを目的としている。メンバーは、各企業グループの経営責任者、知的財産・技術開発部門の責任者などである。活動内容としては、事業・知的財産・技術の各戦略を強化して三位一体で推進すること、コア技術への取組み強化、知的財産の活用目標の明確化、知的財産を経営資源とした活用促進（使われなくなった知的財産の売却、他社からの技術導入なども含む）などがある。なお、技術開発部門においては、知的財産戦略を立案する「パテントポートフォリオマネージャー」、自社・他社の特許状況を調査する「特許Gメン」を置くなど、コア技術の取得・活用を目的とした施策を行っている。

職務発明問題への具体的な対応

当社は1959年6月に職務発明規定を制定したが、それ以降も、時代の変化に合わせて、適宜改定し、報償制度の充実を図っている。報償内容には、出願時の報償（基本額に、クレーム数に応じた金額を加

算) 特許を自社で実施したことに対する報償(生産・技術・営業面などの状況をパラメータ化し、そのレベルに応じて支払う) ライセンスで活用した特許に対する報償(有償ライセンス・クロスライセンスともに行う。金額の上限はない) などがある。

また、事業への期待が大きい特許は登録を待たずに報償する、契約交渉において特別の貢献を行った担当者など発明者以外への報償を行うなどの制度も設けている。

2005年4月に施行される改正特許法35条の対応に伴う大きな課題としては、社内規定策定時の従業員との協議・意見交換をどう進めるかが挙げられる。従業員全員の意見を聞くのか、組合の意見を取り入れれば済むのか、役職者の発明にはどう対応するかなど、考慮すべき点が多い。社内規定の策定手続に合理性があると判断されるよう策定手続を進めたい。

模倣品問題への具体的な対応

模倣品対策については、中国、中東などで、現地当局と連携しながらの模倣品摘発、税関での商標登録、他社と共同しての関係機関へのロビイング等を行っている。当局や他社と共同して活動することで、対策の効率が上がっている。また、判別ステッカーを採用するなど当社独自の対策にも取り組んでいる。

コストパフォーマンスの問題はあるが、模倣品を放置すれば被害は増大する一方である。企業価値の向上、顧客保護の観点から、模倣品対策にも継続的に取り組む必要があると考えている。

2005年2月9日

タイトル：「知財立国への途～国・企業が為すべきことは何か～」

講師：科学ジャーナリスト

馬場 錬成（ばば れんせい）氏

【ポイント】

ITに基づく技術革新により、技術の寿命は劇的に短縮している。研究開発費は巨大化しているにも拘わらず、すぐにコンペティターにキャッチアップされ、またコンペティター間でR&Dの同期化現象も起きている。

知識社会とは、あらかじめ需要が存在しない社会である。研究開発者、企業、政府は自ら需要を創らなければならない。従来の産業技術との対比で言えば、知識社会に応える技術とは生活技術である。知的財産権に裏打ちされた生活者の多様なニーズに応える技術革新を起さなければならない。特許法35条は廃止すべきである。従業者と企業が1対1の関係で契約を結び職務発明の対価を決めていく社会をつくらなければ、日本は競争力を維持していくことはできない。

ITツールによる技術革新

・キャッチアップに邁進した日本

日本はキャッチアップに邁進した国である。1900年からの1999年の100年間を見ると、1人当たり実質経済成長率は日本が1660%で世界一である。18～19世紀初頭の第一次産業革命、19～20世紀初頭の第二次産業革命で覇権を握った米国、英国でさえ14位、20位だ。日本はやはり特異な国だということ誇っていいと思う。

そして今、1990年代からのITに基づく技術革新による第三次産業革命が起き、世の中が急速に変わっている。

・急進変革したものの作りの現場

企画、設計、試作、金型、量産という一連のものの作りのIT化が始まっている。藤本隆宏・東大教授が、「今はデジタル情報を物理的に転写してもの作りを行う」と述べているが、同感である。転写する直前までデジタル情報を操作し、これでよしとなると初めて物理的に転写してものを作っていくという感覚である。すなわちCAD・CAM・CAE、3次元の物体として試作品を表現する光造形装置などが介在するものの作りのIT化により、例えば自動車の場合、開発リードタイムは90年代の数分の1に短縮されているのではないか。

・日本型ビジネスモデルの終焉

ついこの間まで、日本の知的財産は資本力に比例していた。特許は質より量であり、各社互いにクロスライセンスして、オール日本の競争力強化に貢献してきた。しかし今日、IT化によりいつでも誰でもどこでもいい物を作れる時代になった。

・研究開発費の巨大化と高度専門化

技術の寿命も劇的に短縮している。研究開発費は巨大化しているにも拘わらず技術革新が小幅化し、すぐにコンペティターにキャッチアップされてしまう。コンペティター間で同じテーマのR&Dが同時期に開始され、成果まで似てくるR&Dの同期化現象も起きている。

知識社会の研究開発

知識社会の時代と言われるが、それはどういう社会なのか。

・社会現象から見た知識社会の一断面

知識社会を現象面から見ると以下のようなになる。

必要経済から不必要経済社会に、産業別シェアが3次産業にさらにシフト、知識への投資が増加、R & Dの経費が巨大化し技術サイクルが短縮、イノベーションがほぼ同時に開始され、結果も同じになる現象、労働力人口の減少、高学歴化の進展、専門的・技術者の・保安・サービス・管理的職業従事者の増加、企業正規従業員の割合が減少、外国人の高度人材登用の増加、社会人大学院生の増加、労働人口に占める研究者比率が増加、女性研究者の活用が増加、外国人研究者が増加、ナレッジマネージャーが求められる。

以上 15 項目のうち、日本は「外国人の高度人材登用」、「社会人大学院生の増加」、「女性研究者の活用」で欧米に遅れており、とりわけ、「ナレッジマネージャー」が日本には非常に少ない。

・知識社会の特性

知識社会とは、必要経済が行き渡り、あらかじめ需要が存在しない社会である。従って、研究開発者、企業、政府は自ら需要を創らなければならない。ただ、あらかじめ需要が存在しないことから、当然、需要と供給の結合が弱くなる。不確定要因が多くなって、消費者の感性、嗜好の要因が相対的に高くなってくる。

自ら需要を創造した企業の事例として、私は大塚製菓を高く評価している。同社は「ポカリスエット」というスポーツドリンクを他社に先駆けて発売し自ら需要を創っていった。同社は、それだけではなくて宇宙食をモデルにして「カロリーメイト」という食品も作った。販売当初は「あんなものは売れるわけがない」と誰もが言ったものらしいが、今は似たような商品がいっぱい出回っている。

・日本の研究開発費は増えているが

政府、民間を含めた国全体で研究開発費は増加しているが、政府負担割合は 20% を漸く超えるレベルであり主要 5 カ国の中で最も低い。第 2 期科学技術基本計画に基づく国の予算は 24 兆円であるが、国のレベルから見ると、はした金だ。これまで公共事業に巨額の予算を注ぎ込んできた農業基盤立国を改め、大学などの研究開発により多くの予算を配分する科学技術創造立国へと国の構造を変えていかねばならない。

・知識社会に求められる「生活技術」の開発

知識社会の人々が求める QOL (Quality of Life) とは、快適性が高く感性豊かで高度で良質な生活環境と生活様式であり、このニーズにこたえる技術開発は従来の産業技術との対比で言えば生活技術ではないか。生活技術を開発していくためには、当然知的財産権に裏打ちされた生活者個人の多様なニーズに対応するこれまでにない技術革新を起こさなければいけない。

日本の知的財産戦略展開

・政府の知財立国への取り組み

2002 年から知財立国への取り組みが小泉内閣で始まった。「知的財産推進計画」が策定されるなど法整備等が進められているが、日本が一つの制度をこれだけ短期間で急進的に改革したのは内閣法始めて以来のことである。後日、小泉内閣が何をやったかと振り返った時、知財立国に取り組んだ最初の内閣であるということだけが残ると私は信じている。

・プロダクト・イノベーションに強くなれ

2005年4月27日

タイトル：「最強の知的財産部門を目指して～企業知財人材育成のあり方を考える～」

講師：大阪工業大学大学院 知的財産研究科

教授 山崎 攻（やまざき おさむ）氏

【ポイント】

企業の知的財産問題に関わる金額は年々巨額化しており、企業活動において、経営者事業部長には従来以上に知財意識が求められる。

実務者による「管理知財」には限界があり、事業・研究開発・知財の各戦略を統合した「知財経営」を実現することが望ましい。そのためには、トップ経営者のリーダーシップが必要である。経営者には、継続した経営の意思として、自分の言葉で知財戦略を語り、知財重視の意識を全社員に根付かせていただきたい。

企業のOJTでできるのは現行スキルの継承である。大学は近年、専門スキルを養成する場へと変貌している。手本のない知財活動を実際に舵取りできる知財人材を育成するために、大学教育を活用してもらいたい。

「最強」の会社とは～IBMとSAMSUNGの比較～

・知財収支

IBM（米国）とSAMSUNG（韓国）の近年の年度売上高は両社とも約6兆円、また、日経新聞（2005年4月15日付）によると、今年第1四半期の収益は、両社ほぼ同じである。しかし、両社の知財収支には大きな差がある。IBMでは、2001年の技術販売（特許料）収入が15億ドル（約1,500億円）以上であった。一方、SAMSUNGでは2004年の特許料支出が、1兆2,813億ウォン（約1,200億円）であった。

両社の知財収支の差だけを見て、一概にIBMがSAMSUNGより優れた強い会社と言えるのだろうか。事業面で、IBMの利益率は8.6%、SAMSUNGの利益率は18.8%である。また、IBMは利益率の比較的低いPC販売事業をLenovo（中国）に売却するなど、事業を整理している感もある。これに対し、現在も研究開発・設備投資を積極的に行っているSAMSUNGの事業成長には注目すべきものがある。

・特許出願動向

ここで、将来の知財収益の指標となる特許出願状況を見ると、2004年の米国特許商標庁特許登録件数ランキングは、1位がIBM（3,248件）、2位が松下（1,934件）で、SAMSUNGは6位（1,604件）であった。ただ、SAMSUNGは前々年11位、前年9位と毎年順位を上げており、米国での特許取得・登録といった知財活動に力を入れていることが分かる。

・知財人員計画

また、SAMSUNGでは近年、事業の成長に連動して、特許料の支払いが増加傾向にあるため、研究開発と知財活動を長期的に増強する計画を示している。一例として、技術社員を17,000人から24,000人に、知財担当者を250人から450人に増員する計画がある。同社の今後の成長に注目したい。

・合理的なライセンスは、企業にも業界にもプラス

事業活動を行わず他社から特許を買収し、その特許の所持・転売で収益を得る会社もある。ただ、このような「知財の財テク」で利益を得る会社が、本当に「最強の会社」なのだろうか？

私は、知財によって収益を得ることに加え、業界に貢献をすることも「最強の会社」の条件の1つであると考えている。企業は、全ての技術を自社で開発できるわけではなく、業界他社の技術を利用する場面も多いのだから、業界の中でも評価され、他社との良好な関係を構築する必要があるのではないか。

業界から評判の悪い会社の例は、レメルソン特許や財テクで不当な利益を貪る会社である。逆に、一番評判が良い会社は、合理的な条件で大発明のライセンスを行っていく会社である。例えばVHS、MP3、DVDなどは優れた発明であり、しかも合理的な条件でライセンスされているため、結果的に普及している。また、富士通がキルビー特許で勝訴したように、不当な特許を無効にするなどして、業界全体としての特許料支出減少に貢献する会社も非常に評判がいい。

また、優れた特許を持っているにもかかわらず催告をしないために知財収支の悪い会社、安易に高額なライセンス料や和解金を払う会社の業界貢献度はそう高くないと考えている。

逆に、知財に関して徹底的に議論をして、妥当なライセンス料を導き出す企業は、業界からは評価される。私自身は、松下電器産業在籍時、知財交渉に際して、相互に知財を尊重する、特許の価値について議論を尽くす、政治決着はしない、の3点を実行してきた。議論し互いに特許価値を確かめ合って妥当性のある合理的な条件を出すことによって、企業としても業界としてもプラスになる。そういった誠実な知財活動により、一企業として収益を生みながら、業界全体にも貢献する会社が、「いい会社」「強い会社」だと思う。

「強い」と言われる会社の歴史から学ぶもの

・経営者の知財意識が命運を分ける

最初から、強い会社、強い知財部門が存在するわけではない。キヤノンや日立など多くの会社で、過去、知財に起因した存亡の危機と復活の歴史がある。

存亡の危機にあった当時、研究開発者や知財の実務者は、熱意を持って業務を行っていたはずであり、結局、命運を分けてきたのは「経営者の知財意識」ではないだろうか。

残念ながら、実務者による「管理知財」には限界があり、業務を実務部門で完結してしまうと、出願権利化、係争など、来た仕事を確実に処理する管理型業務に追われてしまい、トップマネジメントを巻き込んでいくことは難しい。

・トップのリーダーシップが重要

現在の特許係争の金額、知財収支の金額は、数百億円レベルになっており、今や企業の知財活動は、経営の重要事項の1つである。しかし、多くの企業では、知財戦略を議論できる経営会議（役員）が非常に少なく、「知財経営」の実現には遠い状況である。

経営の全体最適を図る視点から、事業・研究開発・知財戦略の統合を行うためには、社長を中心とした経営トップのリーダーシップが必要である。ただし、社長が一発号令したぐらいでは、会社は変わらない。風土が根付くには、継続した経営の意思として、経営トップ自ら知財重視の姿勢を全社員に示すことが重要である。トップ（社長）には、経営方針発表等の場で、自分の言葉で知財戦略を語ってもらいたい。

・知財活動5段階論

まず、全社的に知財の怖さの認識と知財大事の「風土」をつくる。次に、専任の知財担当・組織を置き社内の「インフラ」を整備する。その後、出願数・規格埋込・無効化・回避等の量・知財社員の数と

いった「活動の量」を充実させ、さらに特許発掘・テーマ戦略・明細書・権利活用・知財社員の質といった「活動の質」を高め、最後に、経営トップをはじめ、全社が知財を軸にした戦略的経営を行うことで、「知財立社」が実現する。

これからの知財人材の育成について

今後、企業は、知財立国、知財立社に貢献できる優秀な知財人材を育てなければならない。企業知財人材の育成は、学校教育、専門知識、応用能力、管理能力、経営能力という5段階をステップ・バイ・ステップで進める必要がある。

ただ、OJTで進められる人材育成は、基本的に現行スキルの継承であり、手本がないこと、過去に経験がないこと、全く新しいことをOJTで教えることは非常に難しい。

大学は近年、それまでの研究者育成の場から専門スキルを養成する場へと変貌しており、手本のない知財活動を舵取りできる知財実務者の育成を強化している。大阪工業大学では、2003年4月に日本初の知的財産学部を設置、さらに、2005年4月に、東京理科大学と並び、日本初となる知的財産専門職大学院を設置した。大学院の入学者の2/3は社会人で、現役の弁護士も知財を学んでいる。弁理士や企業の知財責任者の育成を目的としたカリキュラムを設定しており、企業には是非活用してもらいたい。

知財先進企業の『三位一体』経営に学ぶ

発行日 2005年5月

発行所 社団法人関西経済連合会

〒530-6691 大阪市北区中之島 6-2-27

電話：06-6441-0102 FAX：06 - 6443 - 5347
