

# 知的財産の取得・管理指針

平成15年3月14日  
経 済 産 業 省

## <目次>

.取得・管理指針の背景 .....	1
1. 知的財産と企業経営.....	1
2. 本指針と知的財産戦略大綱.....	2
.企業における取組みの意義と必要性.....	4
1. 「選択と集中」の要請 .....	4
2. 事業戦略や研究開発戦略としての知的財産戦略.....	6
3. 本指針の対象企業と適用.....	7
4. 対象となる知的財産の範囲.....	8
.各社が参考とすべき対策.....	9
1. 基本理念・戦略の策定 .....	10
(1) 知的財産を重視した経営方針の明確化.....	10
(2) 経営方針に基づく知的財産戦略等の策定.....	10
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.....	11
(1) 事業戦略との連携 .....	12
(2) 研究開発戦略との連携 .....	12
(3) 事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略等の連携.....	13
3. 社内取得・管理体制の構築.....	14
(1) 体制の整備 .....	14
(2) グループ経営下での知的財産管理.....	15
(3) グローバル経営下での知的財産の取得・管理.....	15
(4) リスク管理の徹底 .....	16
4. 効果的な取得・管理の実施.....	17
(1) 取得.....	17
(2) 管理・活用 .....	18
(3) 人材の育成・確保 .....	19
5. フォローアップ及びレビューの徹底 .....	21
(1) フォローアップ体制の整備.....	21
(2) レビュー（評価）の実施 .....	21
6. 組織の最高責任者による見直し.....	23
(1) 定期的な見直し .....	23
(2) 文書化.....	23

## ・取得・管理指針の背景

### 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。

- ・近年、我が国経済においては、低廉な労働コストと生産技術の向上を背景にしたアジア諸国等の追い上げ等グローバルな市場競争の激化、IT・バイオテクノロジー等新たな技術革新機会の拡大、欧米各国での知的財産保護の強化等により、これまでの我が国の成功を支えてきた欧米からの技術の導入・改良によるコスト低下・品質改善を進める技術革新だけでなく、新たな事業や市場を創出するための技術革新をも可能とするシステムの構築が課題となっている。
- ・かかる課題に対応するためには、政府・大学・企業・個人等、あらゆるレベルでの知的創造活動を刺激するとともに、その結果として得られた発明等の成果を知的財産として適切に保護し、製品やサービスの付加価値の源泉として有効に活用する経済・社会システムの構築が必要である。
- ・ところが、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年代を比較してみると、マクロベースでは、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とともに、ミクロベースでは、90年代に入り研究開発の効率性が企業の収益性を決定する影響力が大きくなっていることが、各種の研究から明らかになっている。
- ・最初の点は、グローバルな市場競争の激化、知的財産権保護の強化等により質の高い研究開発の実施が不可欠な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、2番目の点は、研究開発の効率性・収益性を左右する要因として知的財産権の重要性が高まっていることを示唆している。事実、米国等の優良企業の多くや、90年代以降の低迷する経済情勢の中で高い収益を得ている我が国企業の多くが、知的財産を重視した経営を実現している。
- ・さらに、知的財産の保護・活用に係る問題は、WTO・TRIPS協定によって、世界通商システムのルールとして規制されることとなり、今や、開発途上国を含めて世界的に知的財産の市場価値が高まっている。この点からも、一層、知的財産を重視した企業戦略を採ることが求められている。

- ・以上にかんがみれば、事業に直結した研究開発を行い、その成果たる知的財産を国内外の市場においてどのように取得・管理していくか、すなわち、事業戦略や研究開発戦略等と一体となった知的財産戦略を立案・実施する企業能力こそが、今後、グローバルな市場競争と研究開発競争を生き残っていくための課題となっていると考えられる。

## 2. 本指針と知的財産戦略大綱

本指針は、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。

- ・政府は、平成14年7月3日、今後、我が国の国富の源泉となる知的財産の創造のより一層の推進と、その適切な保護・活用により、我が国経済・社会の活性化を目指す具体的な改革行程として、「知的財産戦略大綱」をとりまとめた。本大綱には、知的財産の創造、保護、活用及び人的基盤の充実に関し、包括的な戦略を規定しており、これに基づき、政府としては、「知的財産立国」の実現に向けた改革を加速しているところである。
- ・他方、上記のような問題意識を踏まえ、企業においても、一層、知的財産を戦略的に活用していく必要があり、本大綱には、以下の課題が示されたところである。

### 知的財産の経営戦略化

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。(経済産業省)

- ・このため、本指針は、上記大綱で言及されている「参考となるべき指針」として、産業構造審議会知的財産政策部会経営・市場環境小委員会において、検討を進めてきたものである。特に、後述のように、知的財産戦略は事業戦略等と密接な関係を有することを踏まえ、企業の経営層にある者が、企業の競争力強化と企業価値最大化の観点から、本指針を、自社の企業経営に戦略的に活用することを期待しているものである。このため、内容的には、企業の知的財産部向けの取得・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・構成としている。
- ・また、その検討においては、知的財産戦略が存在すると思われる企業の特許等の取得・管理の実態を分析しつつ、その経営トップの考え方、技術体系による相違等も踏まえながら、成功事例を普遍化し、抽出することに努めた。

- ・本指針は、大企業における知的財産戦略のみならず、中堅・中小企業においてもその活用が期待される。すなわち、大企業より中堅・中小企業の方が簡素な意思決定方式を有すること等にかんがみると、本指針の活用はむしろ、中堅・中小企業の方が容易であると考えられる。
- ・各企業においては、上記の背景も踏まえつつ、本指針を参考として、知的財産の戦略的な取得・管理を行い、競争力と企業価値を高めていくことが強く期待される。

## 企業における取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。なお、優良企業の経営トップは、自社の事業戦略を、研究開発戦略や知的財産戦略との関係において、具体的に説明できる傾向が見られた。

#### (1)事業の「選択と集中」

現在、企業の競争力を決めるのは、事業の「選択と集中」を如何に具体的かつスピーディに行うかにかかっているとと言っても過言ではない。産業構造審議会新成長部会（第三期）中間とりまとめ（平成14年8月）及び「日本の優秀企業研究」（独立行政法人経済産業研究所、平成14年6月）等にみられるように、我が国の優良企業の多くは、スピーディな経営判断と経営資源の集中、経営トップの事業ドメインの明確な認識と言った特徴が見られる。

#### 産業構造審議会新成長部会（第三期）中間とりまとめ」より抜粋

こうした優良企業をよく見ると、他の企業の大きな違いは、伝統的な日本モデルの長所は維持しつつも変化を先取りし、傷が大きくならないうちに不採算部門からの撤退や合理化を早期に進めて経営資源を得意分野に集中させ、戦略的な研究開発や知的財産戦略によって新たなビジネスモデルを構築し、他を圧倒するだけの地歩を固めているという点にある。スピーディな経営判断と経営資源の集中は、人員を大胆に削減するしないの日米モデルの違いを超えて普遍的な、優良企業とその他の企業の違いであると言ってよいだろう。

#### (独)経済産業研究所「日本の優秀企業研究」の調査結果について」より抜粋

事業の選択と集中ということ自体は、うまくいっている企業、うまくいっていない企業を問わず、今や、たいていの日本企業が主張している。

良好な成果を挙げる企業とそうでない企業が区別された要点は、その会社がやらないこと、やめなければいけないこと、やるべきでないことを問われた場合に、それらが明確になっているかどうか。優良企業の経営者については、ある事業について質問を受けたとき、「それは、うちの仕事ではない。」と断言するケースが多く見られた。

うまくいっていない企業の場合、個々に現在やっている事業を1つ1つ脈絡なく読み上げ、読み上げ終わるとこれらが企業のコンセプトであるといった説明になってしまうケースがあった。

- ・ 実際、激しいグローバル競争の中で企業経営を取巻く環境は一変し、市場においてそれ

なりの規模でシェアを取らなければ投資利益は回収できず、次なる R & D や設備投資はできなくなっているのが現状である。今後の企業経営においては、「何でも手広く手を出す」という考え方から経営資源を集中させ、セグメント化された市場においては独自のビジネスモデルによるという市場は少なくなりつつあることから、「経営資源の集中による特定市場における優位性の確保とこれによる利益率の向上」こそ、企業生き残りの最大の鍵と考えられる。

- ・したがって、かかる企業経営を取巻く環境を踏まえ、不採算部門を抱える企業は、事業からの撤退や強みを活かした市場への経営資源の重点投入等の痛みを伴う事業再構築や、企業と企業の壁を超えた企業結合、企業買収等の産業再編を進めることによって、競争力向上と新陳代謝を図ることが必要である。

## (2) 研究開発や知的財産の「選択と集中」

- ・事業の「選択と集中」を進める場合には、必然的に、知的財産や研究開発についても何らかの形で「選択と集中」を進めざるを得ない。すなわち、本指針の検討において、我が国企業の個別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、以下の三つの分析を行ったが、この結果、優良企業は、研究開発と知的財産について「選択と集中」がなされており、その経営トップは、自社の知的財産戦略を事業戦略や研究開発戦略との関係で説明できるという傾向が見られた。

### **1) 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違いを知るために、米国における特許分類番号毎の特許取得状況をプロットして、業種毎に競争関係にあると考えられる内外の企業との比較を行った。業種により態様に違いが出たが、世界市場をターゲットにしている業種では、米国における我が国企業の特許取得件数が多い、内外の企業を問わず、同業種の企業でも、特定の技術分野に特許取得件数のピークを持つ企業とそうでない企業がある、特定の技術分野にピークを持つ企業には、利益を挙げている企業が多い傾向にある、という事象が観察された。

### **2) 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**

- ・我が国製造業に関し、80年代に比べ、90年代には、営業利益 / 研究開発費が ROE と高い相関を示すというデータがあることを踏まえ、個別企業の研究開発効率と知的財産戦略との関係を知るために、営業利益 / 研究開発費を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て、業種毎に競争関係にあると考えられる個別企業をプロットして、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という弱点があるものの、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）は、データが縦に並ぶ、すなわち、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は営業利益 / 研究開発費が高い傾向にある、複合系技術の産業（主に、電子、事務機器等の IT・機械系産業）は、データが横に並ぶ、すなわち、特許取得件数当たりの営業利益は全体的に少ないが、特許をまとめ取りのできる企業は営業利益 / 研究開発費が高い傾向にある、という事象が観察された。

### 3) 個別企業の経営トップヒアリング

- ・上記の二つのデータを用いつつ、経済産業省から、個別企業の知的財産戦略を探るべく、複数の経営トップに対しヒアリングを行ったが、ヒアリングにおいては、経営トップが、自ら、自社及び競合企業の米国の特許取得状況及び研究開発効率に関し、論評を加えるケースが見られた。そのような場合には必ず、当該企業の事業戦略及び研究開発戦略との関係で、明快な説明が行われた。

## 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、三位一体として構築すべきである。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なる。

- ・優良企業の経営が示唆するように、今後の企業経営では、事業戦略、研究開発戦略及び知的財産戦略は、三位一体として考えるべきと言える。実際、これまでは、一般的な企業における知的財産業務は、特許権の取得・管理を行う専門業務として位置付けられているが多かったが、今後の知的財産業務は、グローバル市場において、企業の競争優位と企業価値を高めることが求められ、幅広く、研究開発、通商、金融、会計等の他分野とも関連し、企業活動全般に影響を及ぼすこととなる。このため、知的財産戦略は、研究開発と事業分野の効果的な「選択と集中」及びその収益の拡大を図る観点から、事業戦略及び研究開発戦略と一体化されてこそ、意味があると考えられる。
- ・それでは、知的財産戦略の意味とは何か。まず、事業や研究開発の「選択と集中」を行う際には、自社の持つ研究開発ポテンシャル、自社やライバル企業等が有する知的財産等を分析し、事業の将来的な発展可能性と制約条件を予測することが必要となる。また、それがなされた後も事業戦略と一体的に知的財産の「選択と集中」を進め、効率的な事業資産として管理することが必要となろう。
- ・第二に、知的財産を効果的に活用することにより、企業に大きな利益をもたらすことができる。すなわち、知的財産を単に研究開発による成果と見るだけでなく、独占権である知的財産権の活用による 独自技術による製品化、 自社製品の保護、 競合相手の市場への参入阻止、 他社へのライセンス供与による収益の多角化や相互利用（クロスライセンス）による製品開発・生産（事業）における自由度の確保等、知的財産は企業経営上の多くのメリットを有する。
- ・例えば、近年の市場競争の激化や情報化の進展等により、ある企業の製品が魅力的なものである場合、ライバル企業がその製品の機能等を分析し、類似の製品を作るためには、あまり時間がかからなくなっている。それを阻止する有効な手段の一つが独占権である



知的財産権の取得であり、優れた技術の特許を有していることは、他の企業は代替技術の開発や優れた技術を有する企業からのライセンス等を受けざるを得ないことを意味する。

- ・また、近年の世界的に知的財産権の強化がなされている状況の下では、従来型のクロスライセンスやライセンス等による技術導入が通用しなくなる場合も想定されるとともに、知的財産の侵害訴訟での敗訴による多額の賠償金の支払いや場合によっては事業からの撤退を余儀なくされる<sup>1</sup>おそれが常にある。
- ・以上のような状況の下で、企業価値の向上のためには、各企業が次世代の事業ドメインをどこに置くか等の将来ビジョンに従って、自社のコア・コンピタンスに経営資源を集約させること（事業の「選択と集中」）がまず必要であり、その判断材料の一つとして知的財産情報を活用するとともに、核となる事業創出のための研究開発投資と知的財産の取得を行い、事業戦略の観点から知的財産の取得・管理を図ることが必要である。つまり、知的財産を活用し、事業のコア・コンピタンスの創出と保護を如何に行っていくかが今後の企業経営の重要なポイントになると考えられる。このためには、経営トップが、事業戦略や研究開発戦略の策定や実施において、知的財産の状況を十分に理解していることが必要であると考えられる。

### 3. 本指針の対象企業と適用

本指針は、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（主に、医薬品、化学、ガラス等の素材系産業）と複合系技術の産業（主に、電子、事務機器等のIT・機械系産業）の違いを考慮する。

- ・これまでの我が国の成功を支えてきた欧米からの技術の導入・改良によるコスト低下・品質改善を進める技術革新だけでなく、新たな事業や市場を創出するための技術革新をも可能とするシステムの構築が課題となっているとの認識の下、本指針の対象は、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である。
- ・この場合、業種は問題ではなく、むしろ、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。すなわち、上述のように、単体系技術の産業と複合系技術の産業とでは、知的財産戦略のタイプの違いがあり、これを踏まえることが重要である。本指針においては、二つのタイプに共通する事項のみならず、それぞれ

<sup>1</sup> 事業撤退を余儀なくされた事例として、カメラ分野のバラロイドに負けたコダック、医薬品分野でジェネンテックに負けた住友製薬等がある。また、実際には、侵害に至らずとも他社特許を発見し、ライセンス許諾を拒否された結果採用を断念せざるを得ないケースが非常に多いと推測される。

れのタイプに応じた戦略の違いも記すものとする。

#### **4. 対象となる知的財産の範囲**

本指針は、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。

- ・ 企業の知的財産戦略を考える際、まずは、研究開発戦略との関係が問題となることは、上述のとおりである。このため、本指針は、一義的には、特許権の取得・管理に関する内容を中心とし、技術上の特性から特許を取得するより営業秘密として管理すべき場合や営業秘密のライセンスを受ける場合等については、営業秘密として管理する上での留意点にも触れることとする。
- ・ また、意匠権、商標権、プログラム著作権等の知的財産権については、対策によっては、特許権と同様に取得又は管理することが可能である。例えば、デザインやプログラムについては、研究開発と同様に、開発プロセスや登録プロセスが存在し、ブランドについても、権利侵害への対応等は、特許権と同様に考えることができる。このため、対策毎に、他の権利についても準用可能な事項を明確化することとする。
- ・ ポイントは、自らの事業ドメインの拡大のために、どの知的財産を戦略的に活用するかであり、この意味で、各種の知的財産を戦略的に連携させる観点で、本指針を見るべきである。

## **.各社が参考とすべき対策**

以下の「各社が参考とすべき対策」において掲げられている項目は、各企業が戦略的に知的財産の取得・管理に取り組むために、主体的に策定する戦略的なプログラム(以下、「戦略プログラム」という。)において参考とすべき施策である。各企業の競争力強化を図る観点から、各企業は主体的に戦略プログラムの策定に取り組むことが強く期待される。

なお、以下で掲げられている項目は、各社の戦略的な取得・管理のための参考とすべき対策例であるが、各企業はそれぞれの業種・事業規模等の特性に応じた対応を検討する必要があることから、本指針中、重点的に参考とすべき箇所は、各企業によって異なることに留意する必要がある。

## 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経営方針を明確化し、社内だけでなく子会社や海外を含めた取引先企業とも知的財産重視のマインドを共有することが重要である。
- ・この場合、社内における知的財産重視のマインドの共有だけでなく、自社のホームページ等を活用し、知的財産の取得・管理や他社へのライセンス、権利侵害への対応等に関する「基本的な考え方」を明確化し、知的財産を重視する企業の姿勢を対外的にも明示していくことが社内意識を高める視点からも重要である。
- ・また、この「基本的な考え方」は、企業経営における知的財産の位置付けを明確化するため、経営会議等の経営トップを含めた承認が重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

### (2) 経営方針に基づく知的財産戦略等の策定

- ・企業における知的創造サイクルを構築するため、経営トップの指導の下に、経営方針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にすることが重要である。
- ・具体的には、知的財産部門だけでなく事業部門や研究開発部門等を含め、事業計画や研究開発計画と整合をとって、全社的に知的財産戦略を計画的に実施することが重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

## 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繋がっていくものと考えられる。

- ・企業の将来計画を踏まえ、創造的な研究開発に基づき、その成果たる知的財産を効果的に保護した上で、新たな事業や製品を創造したことによる創業者利益を得るとともに、また、他社に対する牽制や新たな事業領域におけるルール・クリエイターとなれるような事業展開が理想的である。

すなわち、

目指す技術分野の世界レベルでの水準を把握し、それを超える創造的研究開発を計画するためには、他企業の特許情報の分析を行い、ベンチマークを持つ研究開発の成果が一製品の優位性の確保で終わらないよう、研究開発を継続・拡大し、事業としての優位性・標準化を確保できるよう知的財産制度を活用することがポイントとなる。

- ・事業戦略や研究開発戦略等の策定に当たっては、産業又は技術の特性等により知的財産戦略に大きな違いがある。その留意点は、以下のとおりである。

**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、特許1件当たりの研究開発費は比較的少なく、製品のライフサイクルも非常に短く、他方で、単体の技術だけでは製品が作れず、多数の特許で摺り合わせが可能となるという特徴がある。このため、長期の研究開発の推進と併せて、短・中期の研究開発を事業戦略に照らして推進し、特定分野における知的財産の集中的な取得が重要となる。さらに、市場を確保し、投資コストの回収を図る観点から、標準化を念頭に置いた知的財産戦略も重要となる。**

**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、特許1件当たりの研究開発費が多額に上り、さらに事業化まで（インキュベーション）の期間が非常に長い一方、質の高い特許が取得できれば、大きな利益を得ることが可能という特徴がある。このため、長期的視点から戦略的な研究開発を行い、収益性の高い知的財産を効率的に取得できるような知的財産戦略が重要となる。**

- ・以上を踏まえ、事業部門、研究開発部門、知的財産部門等が知的財産に係る認識を共有し、共同で知的財産の創造・保護・活用といった一連の流れに取り組んでいくことが、知的財産を核とした企業経営の実践において重要となる。

### (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、知的財産の効果的な取得を多面的（自社開発、他社からのライセンス、買収、ジョイント・ベンチャーの創設等）に検討することが重要である。
- ・ 特に、新製品開発や新たな事業領域への参入、他社との事業提携やM & A等の事業戦略の策定に当たっては、自社やライバル企業の特許取得状況やその知的財産対策等に関する知的財産情報を活用し、知的財産ポジション（自社の強み、弱み）をあらかじめ分析することが重要である。その結果、それらの知的財産情報を事業戦略策定に当たっての判断材料の一つとして活用できると考えられる。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

### (2) 研究開発戦略との連携

- ・ 自社やライバル企業の特許取得状況等の知的財産情報は、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きると考えられる。
- ・ 企業における研究開発は、短期的な観点から各事業部等で行われる研究開発と中長期的な観点から本社（コーポレート）部門等で行われる研究開発に大きく分けられる。なお、複合系技術の産業における中長期的な研究開発においては、自社技術の積極的な活用や研究開発投資の回収等といった観点からも自社技術の標準化を目指す戦略的な特許の取得も重要となる。
- ・ 長期にわたる研究開発（基礎研究）に関しては、大学・公的研究機関等との共同研究や委託研究も効果があるが、この場合にも、パートナーを選定する際の判断材料としてその技術分野での特許出願・取得の実績等を見ることが、パートナーの技術の蓄積を把握する上で役立つものと考えられる。
- ・ 一方、短期的な研究開発については、事業戦略と密接に連携して行われることが多い。具体的には、研究開発の将来の着地点にライバル企業の知的財産の存在が判明した場合、企業は、他社権利を回避するための更なる研究開発投資の実施、その企業との提携や当該企業の買収、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、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等の判断を求められ、これらは、企業における事業戦略、研究開発戦略の問題として考慮することが必要である。

<意匠権、プログラム著作権についても準用可能>

### (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、研究開発戦略及び知的財産戦略を三位一体のものとして推進するためには、経営トップから末端に至るあらゆるレベルでの連携体制の構築が重要である。また、企業活動のグローバル化の進展に伴い、グローバルな事業戦略とそれを支えるグローバルな知的財産戦略の確立が重要である。
- ・例えば、他企業との提携やM & A等における企業評価においても、知的財産を基にした評価が実施されるようになり、近年の知的財産業務は事業戦略の策定に大きな影響を与えるものである。
- ・また、企業における知的財産を効果的に活用するためには、知的財産に関する情報開示等も含め、これまで他部門との境界であった業務においても知的財産制度を理解し、広く事業戦略・研究開発戦略等に役立てることが重要となる。
- ・実務レベルにおいては、研究者と知的財産担当者等の担当者間の連携を図ることにより、将来の事業展開を考慮した知的財産権の取得が重要である。

具体的には、

知的財産意識を持った研究開発への取組（パテント・マップの作成等による他社の知的財産と今後開発する技術との関係を整理した上で、研究開発に取り組む等）

知的財産担当者は、研究開発部門に頻繁に通うことにより、研究開発の現場で生まれる研究成果を迅速かつ的確に権利化を実施

重要な研究開発テーマについては、開発までのロードマップの作成等による適切な研究開発の方向付け、研究開発成果の迅速かつ的確な権利化を行うための知的財産部員の張り付け、研究開発の初期段階や段階毎の特許網の構築

等が重要となる。

- ・また、事業戦略を踏まえ、コア事業に係る基本特許等の取得による強い知的財産ポジションの確保に加え、他社に迂回技術や代替技術等による参入余地を与えない特許権等により、攻撃・防御・予防の面から知的財産権を取得することが重要となる。
- ・さらに、他社の攻撃を予測するとともに、他社権利の侵害に対する予防又は回避が効率的な研究開発投資に結びつくという視点が重要である。また、国内市場のみでなく、グローバルな市場でも研究開発成果が活用され、高い水準の研究開発費を回収できるように、グローバルな事業展開との密接な連携を図ることが重要である。

<意匠権、プログラム著作権についても準用可能>

### 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

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

- ・既存の組織を活用し、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）の整備が必要である。当該組織は、全社的な戦略や（経営層にある）知的財産部長等の実行責任者を定めるとともに、社内への情報発信や情報の分析機能等を有することが望ましいと考えられる。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

組織・体制等の整備

- ・新製品開発のスピードアップや時代環境の変化に対応できる柔軟な人事・組織システムの整備が重要である。あわせて、知的財産の有効な取得・管理が可能な組織・体制の整備や適切な予算配分が重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

知的財産部門の位置付け<sup>2</sup>

- ・企業規模や業種の特徴等を考慮し、自社の知的財産の取得・管理体制の位置付け（コーポレートの知的財産部門による集中管理、各事業部やカンパニー等による分散管理）を決めることが重要である。特に、コーポレートの知的財産部門は、全社的な観点から、各事業部・カンパニー間の利害調整・統括的な機能を担わせることもできると考えられる。
- ・コーポレートの知的財産部門は、各事業部等で行うことが難しい模倣品等の他社による権利侵害への対応やブランド管理等についても取組むことが重要であると考えられる。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

<sup>2</sup> これまで日本企業の知的財産部門は、技術管理部門の一つとして位置付けられることが多く、一方で、米国企業では法務部門に位置付けられることがある。



## (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、グループ全体の知財力の向上を図ることが重要である。事業部制やカンパニー制等の多様な企業統治形態が導入される中で、知的財産部門も各事業部やカンパニー等に移行される場合があるが、知的財産部門の活動は、各事業を守るだけでなく、知的財産戦略の企画・実施を行う機能がある。
- ・このため、知的財産部門の機能を各事業部やカンパニー等に完全に移管するのではなく、コーポレート部分に統括的機能を位置付け、全社的な観点からの知財戦略の策定や各事業部間の利害調整等を図る機能を担わせることも一つの方策であると考えられる。
- ・また、グループ全体の知財力の向上を図るため、グループに関係する知的財産情報のデータベースの作成に加え、知的財産に関する共同研究・調査や情報交換等をグループ全体で実施するとともに、必要に応じて外部組織へのアウトソーシングについても検討することが重要である。
- ・なお、現在、グループ企業における知的財産管理の新たな形態として、知的財産の信託活用に関する検討が政府で行われていることにかんがみ、各企業においては、知的財産の新たな管理形態としての信託活用について、あらかじめ検討しておくことが期待される。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

## (3) グローバル経営下での知的財産の取得・管理

- ・企業活動のグローバル化の進展により、各企業のグローバルな事業展開を支える知的財産部門の整備が重要である。具体的には、国内だけでなく、海外の主要市場においても研究開発・販売機能と連動した知的財産部門を整備することにより、グローバルな事業展開を支える知的財産の取得・管理が重要である。
- ・また、海外の主要市場においては、本社（コーポレート）機能と直結した知的財産部門を設置し、現地人マネジャー・弁護士等を採用することにより、各国特許庁等に出願することも、迅速かつ確な出願を行う観点から重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

#### (4) リスク管理の徹底

##### ビジネス・プロセスにおけるリスク管理

- ・企業経営において知的財産が重要視される中では、知的財産の侵害等を行った場合には、製品の販売・差し止めだけでなく、多額の賠償金の支払いや事業撤退を余儀なくされる場合もあり、生産・流通・販売等のすべてのビジネス・プロセスにおいて適切に自社が防御されていることを契約等も含め確認することが重要である。
- ・自社権利に対する他社の侵害や侵害のおそれがある場合には、対抗策・攻撃策<sup>3</sup>を策定し、逆に他社の権利を自社が侵害する可能性がある場合や他社から提訴された場合には、予防策・防御策<sup>4</sup>を推進し、無意味な紛争・訴訟を回避することが重要である。
- ・このためには、国内外を問わず他社からの侵害警告や侵害訴訟の発生等の様々なトラブルに対応可能な社内体制を整備することが重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

##### 海外における侵害防止体制の構築

- ・海外市場、特に、知的財産権のエンフォースメントが弱い地域における、我が国企業の知的財産権侵害による被害は、商標権侵害から意匠権侵害・特許権侵害等へと変化するとともに、権利侵害品の第三国への輸出により地域的にも拡大している。権利侵害品を放置した場合、権利侵害品の製造国・流通国での市場喪失やブランドイメージ悪化等を含め予想を超えた深刻な結果を我が国企業に及ぼすことがある。
- ・我が国企業の課題を見てみると、欧米企業に比べ、 ) 権利取得が不十分、 ) 本社の理解及び現地支援の欠如、 ) 訴訟の提起等侵害発覚後の対応が不十分、 ) 企業間提携・情報交流の欠如等が指摘されているところである。
- ・かかる指摘を踏まえ、海外での確実な権利取得に加え、知的財産権侵害の拡大を防止する体制の構築に当たっては、侵害品の監視及び侵害発覚後の対策強化のため、 ) 現地の代理人（法律・特許事務所等）との連携、 ) 現地の支社・駐在員事務所と本社との機動的な連携、 ) 地方取締現場へのアプローチの強化、 ) 国際知的財産保護フォーラム、各種業界団体、及び欧米企業等との連携を通じた情報収集等を行うことが必要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

<sup>3</sup> 具体的な対抗策 攻撃策としては、警告、提訴等が考えられる。

<sup>4</sup> 具体的な予防策 防御策としては、特許異議申立、無効審判提起、応訴、ライセンス交渉等が考えられる。

## 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

#### 情報等の整備

- ・ 知的財産情報だけでなく幅広く情報を解析することにより、自社やライバル企業の技術レベルやその動向等を把握することが重要である。その際、知的財産情報だけでなく、市場の動向等の知的財産以外に関する情報についても検討することが重要である。
- ・ 情報等の整備に当たっては、自社事業と関連する各国特許のデータベースを整備するとともに、いつでも研究者や知的財産担当者に留まらず、経営層を含め全社的に知的財産情報にアクセスできる環境の整備も重要である。
- ・ なお、情報等の整備に当たっては、コスト意識を持った知的財産情報の整備を行う観点から、自社の知的財産部門に任せるだけではなく、外部組織へのアウトソーシング等についても検討し、必要に応じて活用することが重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

#### 出願方針の策定

- ・ すべての発明を一律に評価するのではなく、自社事業における必要性、実施可能性等にかんがみ、特許出願や審査請求等を行う判断基準を明確化することが重要である。特に、特許等の出願や審査請求に当たっては、発明の重要度を分類し、あらかじめ決められた社内出願、権利化方針に沿って行われることが重要である。
- ・ また、発明の保護に当たっては、特許出願等による権利化だけではなく、その発明の特性や事業戦略上の位置付け等にかんがみ、営業秘密とする方法も考えられる。なお、営業秘密の管理に当たっては、特に慎重な管理が必要とされる。要すれば、別途、知的財産戦略大綱に基づき策定された「参考となるべき指針」として策定された「営業秘密管理指針」を参照することが望ましい。
- ・ 競争力の源泉を知的財産として保護する方法として、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しておくことも考えられる。特に、中小企業等においては、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見られる。したがって、営業秘密等の漏えいによる紛争の発生に備え、公証人による事実実験公正証書の作成等による自社の権利をあらかじめ保全す

る方法も望ましい。

- ・特許出願や出願審査請求等の可否に関する判断に当たっては、事業部門や研究開発部門、知的財産部門等の何れか一カ所ではなく、営業・マーケティング部門を含む複数部門の評価を踏まえたものであることが望ましい。

<意匠権、商標権についても準用可能>

#### 外国出願に当たっての考え方

- ・企業活動のグローバル化に対応し、出願選定の考え方や出願国の優先順位等を記載した外国出願に当たっての考え方を明確化し、活用していくことが重要である。
- ・外国出願に当たっては、米国・欧州等の大市場における自社製品の保護<sup>5</sup>、自社及び他社の生産拠点における技術の保護、輸出先及び潜在的市場での権利保護、長期的な事業戦略との関連等、権利の活用を強く意識するとともに、各国の知的財産権制度を考慮した出願選定が重要である。

<意匠権、商標権についても準用可能>

## (2) 管理・活用

### 知的財産の管理

- ・出願・取得済みの知的財産権についても、現在の業務上必要なもの、潜在的に必要性があるもの、他社へ開放(ライセンス)できるもの、業務上利益がないもの等に分類することにより、一定期間毎に棚卸しを実施し、知的財産権の維持・管理コストの削減に努めることが重要である。この段階においても、出願時同様に、知的財産部門だけでなく、事業部門、研究開発部門に加え営業・マーケティング部門等の将来のビジネスを予測する機能を持つ部門を含めた複数部門による評価を踏まえることが重要である。
- ・なお、リスク管理を含めた円滑な事業展開を行う観点から、研究開発から生産・流通・販売等のあらゆるビジネス・プロセスにおいて知的財産の責任分担の状況について契約等も含め適宜確認することが重要である。
- ・事業戦略の転換等により事業の整理・撤退が決められた事業分野において取得した知的財産権については、自社内の他部門における利用可能性について十分に吟味の上、発明による産業の発展に寄与する観点も踏まえ、他社へのライセンス許諾、譲渡、権利の放棄等により市場へ開放し、権利を有効に活用することが重要である。

---

<sup>5</sup> ライセンシーや現地法人を他社との競争から守り、自社にとっての市場を維持する役割もある。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

#### 知的財産の活用

- ・ 知的財産の活用は、自社事業における競争優位性の確保が主目的である。他社へのライセンス許諾、クロスライセンスに当たっては、自社事業の競争優位性（市場におけるシェア等）や事業や研究開発に係る自由度の確保、優れた技術標準の形成、ライセンス収入の確保等を十分に考慮し行われることが重要である。
- ・ 他社からの知的財産権の導入に当たっては、自社の事業戦略に照らし、その必要性や自社の事業展開に与える影響、事業スピード、補完的な知識・技術の取得可能性等を考慮することが重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

#### 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、今後の発明活動や自社事業の自由度を阻害するおそれがあることから、まず、導入については十分に検討を行うとともに、自社の発明活動を阻害しないような契約とする等、慎重な対応が必要となる。

### (3) 人材の育成・確保

#### 経営幹部の育成・確保

- ・ 知的財産をベースにした企業経営を実践する観点から、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略等の各戦略を統括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。
- ・ 経営者は、自社の知的財産戦略や知的財産権の経営に対する貢献度、自社やライバル企業の知的財産ポジション（強み・弱み）等について十分に理解していることが重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

#### 発明者・知的財産部員の育成・確保

- ・ 優秀な発明者（研究者）とは、独創的なアイデアでシーズを見つけることができる人材である。特許明細書から発明の背後にある技術的な思想を読み取れることも重要であり、かかる知的財産センスを有した研究者の育成・確保を図るため、社内における知的財産権や技術ノウハウの重要性を普及・啓発するための教育活動や研修<sup>6</sup>等が重要である。

---

<sup>6</sup> 具体的には、発明の発掘や明細書の作成、パテントマップの作成、判例の研究等が考えられる。

- ・ 有用な発明創出のインセンティブとして、職務発明をした者に対する報償・奨励金の支払いや発明表彰等による適当な処遇を行うことが重要である。なお、報償等の支払いに当たっては、単に特許出願件数に応じたものとするのではなく、経営や事業に対する貢献度等の「発明の質」に応じた評価が重要である。
- ・ 自社の事業展開に有益となる特許出願を行える人材やリスク管理の観点から他社権利の侵害を未然に防止できる人材の育成・確保が重要である。あわせて、外国における知的財産侵害訴訟や模倣品対策等に対応できる人材の育成・確保も重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

#### 代理人の育成・確保

- ・ 国際的な知的財産侵害訴訟や模倣品対策、外国出願等に対応できる代理人（弁護士・弁理士等）の育成・確保も重要である。あわせて、社内における知的財産関連のコスト等に考慮し、知的財産部門で全ての業務を行うのではなく、外部の代理人の活用についても検討することが重要である。
- ・ 海外における代理人の選定に当たっては、ライバル企業の代理人も引き受けている場合もあることから、一カ国一カ所ではなく、複数の代理人について依頼できる体制を構築しておくことが重要である。
- ・ 代理人の選定に当たっては、著名な事務所であっても帰属する代理人個人の質には大きな差がある場合もあることから、代理人個人の能力を見抜けるよう、普段から種々の案件を通じて代理人の能力を確かめておくことが重要である。

<意匠権、商標権についても準用可能>

#### 外部からの登用

- ・ 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の必要な知的財産に関する人材について、中途により自他社問わず採用することが重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

## 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

- ・企業における知的財産の取得・管理に関する方針や具体的な取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整備することが重要である。
- ・すなわち、知的財産は、生産・流通・販売等の様々なビジネス・プロセスにおいて重要な役割を担うことから、全社で知的財産の取得・管理についてのフォローアップに取り組むことが、戦略的な知的財産の活用につながるものと考えられる。
- ・また、自社の保有する知的財産を研究開発部門等の関連部門が把握することにより、知的財産はより有効に活用されるものと考えられる。本来、知的財産は事業や製品毎でなく、技術自体に着目していることにかんがみ、研究開発部門において自社の保有する知的財産を他の研究開発において活用できないか等について検討することが重要である。
- ・特に、事業部制やカンパニー制を採っている企業においては、ある事業部等で生じた知的財産権に関する情報が他の事業部等でも使用できるような体制整備は、研究開発の重複投資を避ける観点からも非常に有効であると考えられる。
- ・さらに、営業部門等の他社製品と比較・検討を行う部門では、自社の有する知的財産を認識しておくことにより、模倣品や他社が類似する技術を使用していることを発見し、摘発及び警告等につなげていくことが可能になると考えられる。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

### (2) レビュー（評価）の実施

#### 知的財産の評価

- ・知的財産の維持・管理にはコストが係るため、その費用対効果の検証が必要である。知的財産を含む製品が生み出す売上<sup>7</sup>等を勘案し、その評価を実施<sup>8</sup>することが重要で

---

<sup>8</sup> 特許や調査の重要度ランクの設定、評価指標の作成等

ある。

- ・特に、多額の費用を要する外国出願に関しては、前述のとおり、出願国における出願の意義<sup>9</sup>等を十分に検討することが重要である。つまり、出願国の市場で自社製品がどのように製造・販売されているかを考慮することにより、出願する発明や件数等が異なってくると考えられる。
- ・知的財産の評価活動は、その知的財産が自社事業に如何なる利益をもたらすかという観点から適切に行われることが重要である。従って、ライセンス収入額のような一つの指標だけに偏ることなく、出願・取得の目的を踏まえた多面的な評価を実施することが重要である。
- ・知的財産の維持・管理による効果を具体的に検討しない出願は、単に権利を取得しただけであり、企業にとっての経済的なリターンは無いと言える。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

#### 知的財産部門等の活動評価

- ・知的財産に対する評価に加え、知的財産部門の活動や代理人等の評価も実施することが重要である。
- ・知的財産部門の評価は、単に出願・調査だけであれば、その業務をアウトソーシングした場合との比較が参考になると考えられる。すなわち、業務をアウトソーシングして支払う費用と同じ結果が期待できるかどうかの検証を行うことが重要である。
- ・しかし、企業内の知的財産活動は、出願・調査に留まらず、企業の将来の事業戦略、研究開発戦略と連携した知的財産戦略の企画・立案、研究開発現場と密着した発明への働きかけ等が行われていることにかんがみ、係る活動についても知的財産部門の付加価値として検討することが必要である。
- ・また、業務のアウトソーシングに当たっては、国内外を問わず外部の代理人のコストパフォーマンスの評価を実施することが重要である。外部の代理人のパフォーマンスは、他の代理人と競合させることにより比較が可能となると考えられる。
- ・外部の代理人にアウトソーシングする場合の利点は、企業から継続的に業務を委託されることが多いことから、代理人が企業の求めるものをより正確に理解することが可能となる。したがって、長期的には技術体系別にアウトソーシングすることに依り、

---

<sup>9</sup> 例えば、出願国にライセンシーがある場合には、特許出願はロイヤリティ徴収の根拠になる。国によっては登録された権利がなければ、ロイヤリティとしての外貨送金ができない国もある。



より効果的に出願することが可能になるものと考えられる。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

## 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組等を確認、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、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（1年に1回以上）に基本方針や具体的な取組等を確認し、必要に応じて見直すことが重要である。
- ・具体的には、国内出願・外国出願の内容や出願国、ライセンシーの状況、自社での権利の使用実績、ライバル企業の類似技術の紹介や技術力の分析（技術の強み・弱みの分析）、研究開発の方向性の比較、技術に係る将来の市場規模の予測等に加え、これらに必要な費用と実績等についても、定期的に最高責任者は報告を求めることが重要である。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>

### (2) 文書化

- ・フォローアップを行う者及びその頻度、基本方針の見直し、意思決定の経緯等に関しては、個々の企業や業界の特性等に応じ柔軟に決定可能であるが、事前にルール化・文書化されていることが望ましい。また、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るものと考えられる。

<意匠権、商標権、プログラム著作権についても準用可能>