

10 知的財産国際権利化戦略推進事業(*)

本事業では、我が国及び諸外国企業の最新の知財戦略実態を調査・分析するため、5つのテーマ(知財資源の調達戦略、知的財産の権利化デザイン戦略、知的財産の権利化実行戦略、知財創造人財の確保・管理戦略、国際標準化戦略と融合した知財戦略)で調査研究を行い、国内及び海外の企業、特許事務所等へのアンケート調査、国内及び海外の企業、特許事務所等へのヒアリング調査を実施し、さらに22か所の国・地域において海外情報拠点を設け現地情報の収集を実施した。そして、企業の経営層及び知財担当者、弁理士、弁護士並びに学識経験者から構成される委員会では、アンケート及びヒアリング調査結果並びに海外情報拠点からの報告を踏まえた上で、我が国企業の国際競争力を強化するための知財戦略の在り方を考察し、提言を取りまとめた。

I. 序

成されている。

1. 本事業の概要

(1) 本事業の目的

経済のグローバル化や新興国市場の拡大等を背景に、我が国企業のグローバル展開も進展している。こうした中、我が国企業も従来の日米欧等の先進国における権利取得に加えて、中国や韓国、新興国においても積極的な権利取得を目指すなど、知財活動が活発化している。

また、ITの進展に伴って情報の流通及びイノベーション競争が加速した結果、競合他社の技術的キャッチアップが短時間で行われるようになり、従来の知財マネジメントのみでは、知財を企業の競争力に結びつけることが困難になってきている。知財戦略の高度化が企業の競争力強化のために果たす役割はますます重要となってきており、企業における様々な最新の知財戦略を把握することは、企業の国際競争力強化のために不可欠である。

さらに、企業の最新の知財戦略を把握することは、そのような最新の戦略に基づき、グローバル展開を進める企業活動をサポートするための今後の特許庁の施策・体制を検討する上でも不可欠である。

そこで、本事業では、我が国及び諸外国企業の最新の知財戦略の実態を調査・分析した上で、我が国企業の国際競争力を強化するための知財戦略の在り方を提言し、当該調査・分析結果及び提言を、我が国企業等へ発信するとともに、我が国特許庁に求められる施策・体制を検討するための基礎資料とすることを目的とする。

(2) 本事業の概要

本事業は、以下の5テーマを対象とするグローバルな知財戦略に関する調査研究とグローバル知財戦略会議とから構

[テーマ1] 知財資源の調達戦略

[テーマ2] 知的財産の権利化デザイン戦略

[テーマ3] 知的財産の権利化実行戦略

[テーマ4] 知財創造人財の確保・管理戦略

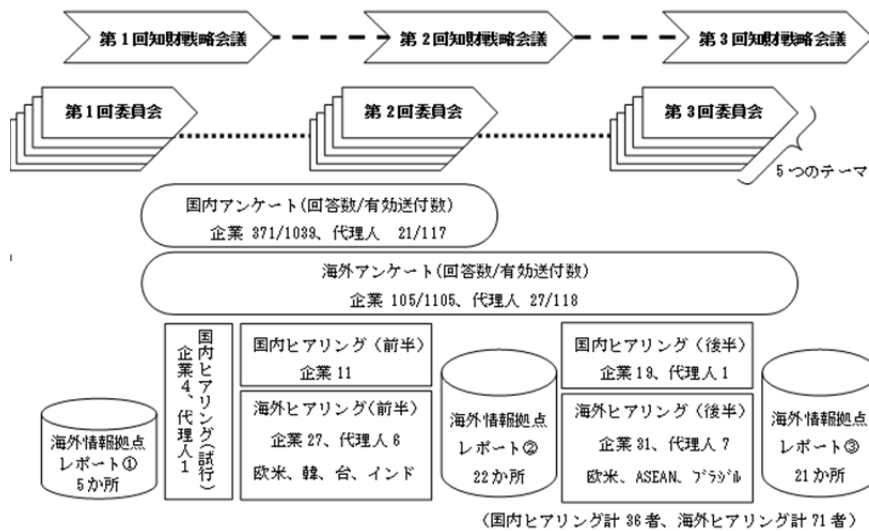
[テーマ5] 国際標準化戦略と融合した知財戦略

2. 本事業の実施方法・結果

国内外の最新の知財戦略等に関して専門的な視点から分析・議論を行い、各テーマに対して横断的に検討、分析、助言を行うためにグローバル知財戦略会議を設置した。

また5つの調査研究では、それぞれの情報を取得するために、アンケート調査、ヒアリング調査及び海外情報拠点から情報収集(海外情報拠点レポート)を行った。また、本調査研究の委員会を設置し、各調査方法等、調査結果及び分析について検討いただいた。

(*) これは特許庁委託平成24年度知的財産国際権利化戦略推進事業 グローバル知財戦略会議報告書の要約である。



II. 現状把握

知財戦略が企業の競争力強化のために果たす役割はますます重要となっており、その高度化が望まれる。我が国産業全体の国際競争力を強化するためにも、諸外国の企業を含めた最新の知財戦略及びその戦略を実現するための知財マネジメントの実態を十分に把握・分析していくことが必要である。

このような背景を踏まえ、本調査研究事業では、国際競争力強化に向けた知的財産戦略について、知的財産の調達から保護、活用に至るまでの側面、さらにはそれらの戦略をマネジメントする人材に関する5つの状況に注目し、5テーマに分けて、調査研究を行った。

III. 調査結果

1. 知財資源の調達戦略(テーマ1)

ビジネスモデルの変容・多様化により知財資源の外部調達が活発になり、ビジネスのスピードが上がってきている。

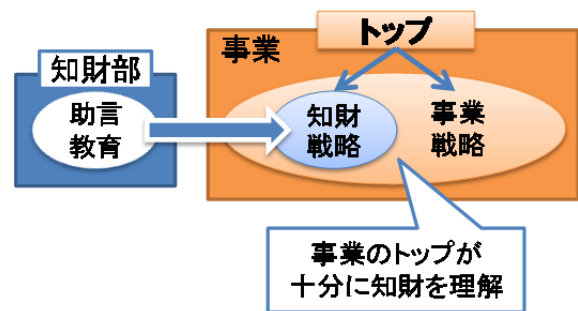
よって、単なる知的財産権の取得にとどまらず、その周辺に在るノウハウや技術、それを動かす人材、あるいは会社や事業の獲得に至るまで、知財戦略に関わる活動を広い意味で知財資源の調達活動として捉え調査・分析し、国際競争力を高めるための資源調達面での戦略の在り方を多様な観点を踏まえて検討する必要がある。

(1) 調査・分析

(i) 事業戦略と知財戦略の関わり

知財の視点をビジネスモデルに含めるための取り組みとして、事業に責任を持つトップが事業と知財両方の戦略マネジメントを行うことによって知財戦略を事業戦略に取り込む活動を行っていることが分かった。

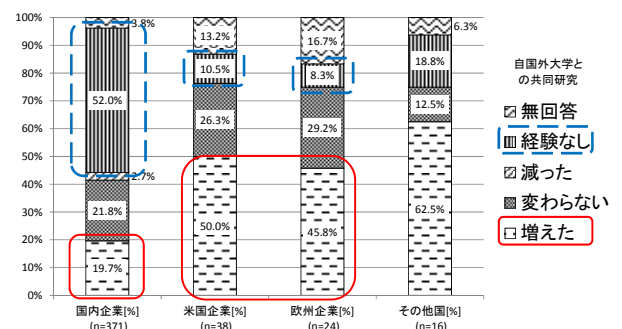
【図表1】トップダウン型の連携の例



(ii) 外部からの知財導入、外部との共同研究開発

国内、海外共に自国内での共同研究開発には積極的なものの、自国外の企業、大学との共同研究開発については、国内企業は、欧米企業より「経験なし」と回答する者の割合が多く、「増えた」と回答した者の割合が少ない傾向となった。欧米企業は外部との共同研究において、国内企業よりも、連携のグローバル化が進んでいると考えられる。

【図表2】共同研究開発の傾向(直近10年間)

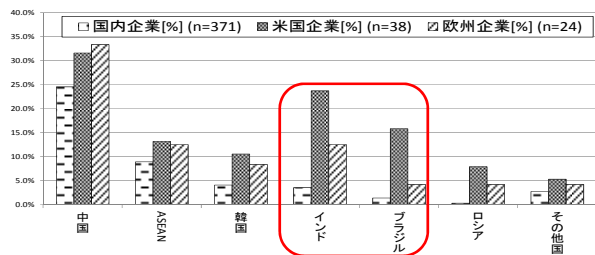


(iii) グローバルな研究開発、デザイン開発

国内企業は、新興国では主に中国、ASEANにおいて、研究開発拠点を強化・新設している。一方、欧米企業は、中国

だけでなく、地理的・文化的に近い、インド、ブラジル等における拠点も強化・新設している。また、米国企業はインド、ブラジル等において、グローバル市場対応の研究開発も進んでおり、新興国における研究開発拠点の重要性が高まっている。

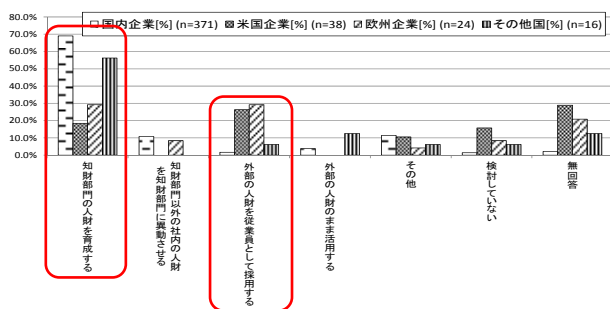
【図表3】新興国における研究開発拠点強化の動向
(直近10年)(日米欧地域別)



※縦軸は、国別のアンケート回答企業総数に対する、研究開発拠点を強化・新設した企業の割合。

(iv) 知財創造及び知財導入、共同研究開発のための人財
知財資源の調達において今後求める人財としては、国内・海外いずれも事業戦略を理解したうえで知財資源の調達を主導できるような人財が多く選ばれた。一方、その確保手段は、文化的な要因があるものの、国内企業では社内での育成の割合が高いのに対し、海外企業では外部からの採用の割合が高いことが分かった。

【図表4】知財資源の調達において求められている人財の確保手段



(2)まとめ

調査・分析結果を踏まえ、国際競争力を高めるための資源調達面での戦略の在り方について次の提言を行う。

- 知財の視点を含めたビジネスモデルの検討をすべき
収益を継続させるためには、知財の活用が非常に有効である。
- トップマネジメントによる知財マネジメントの実行もしくは権限の委譲をすべき
事業戦略を十分に理解した責任者による知財戦略の

マネジメントが有効と思われる。

- 知財の外部調達を検討すべき
事業のスピードアップのために、事業戦略に即した知財資源の調達を検討する。
- 外部からの知財人財の起用も検討すべき
海外事例が一概に良いとは言えないが手段の一つとして人財採用や外部人財活用も検討。

2. 知的財産の権利化デザイン戦略(テーマ2)

意匠等を含めた複合的な保護など、知的財産の保護方針の決定に関する問題は、企業がグローバルに事業を展開する上で重要な課題となっている。また、グローバルな権利取得に焦点を当てると、日本の出願人による海外出願は、欧米に対して多く、日本、米国、欧州、中国及び韓国以外の国・地域に対して少ないという偏りが見られる。知財人財については、イノベーションモデルの変容等を受け、従来の「知財専門人財」にとどまらず、「知財活用人財」及び「グローバル知財人財」の育成・確保が必要とされている。

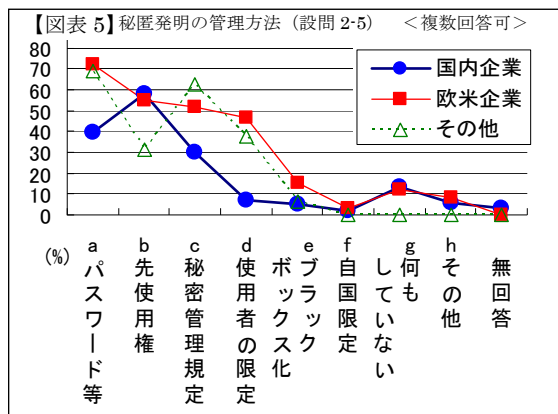
積極的にグローバルな権利取得を行うなど、先進的な取組を行う国内企業もある一方で、遅れをとっている国内企業も数多く存在するのが現状である。

(1)調査・分析

(i) 知的財産の保護方針の決定

知的財産の複合的な保護について、技術だけでなくデザイン等、複数の知的財産を上手く組み合わせることで製品を多面的に保護する企業の取組がヒアリング調査で見受けられた。製品を多面的に保護することで差別化を図り、権利行使の実効性を高めるには、知的財産の複合的な保護を図ることが望ましく、このような出願戦略の観点も含めた事業戦略の策定が必要ではないかと考える。

また、ノウハウ管理について、欧米企業は、従業員の移動による技術流出への危機意識が高く、ノウハウの利用者を限定する取組などにおいて国内企業との差が見られた(【図表5】)。なお、欧米企業と比べて国内企業は離職率が低い。



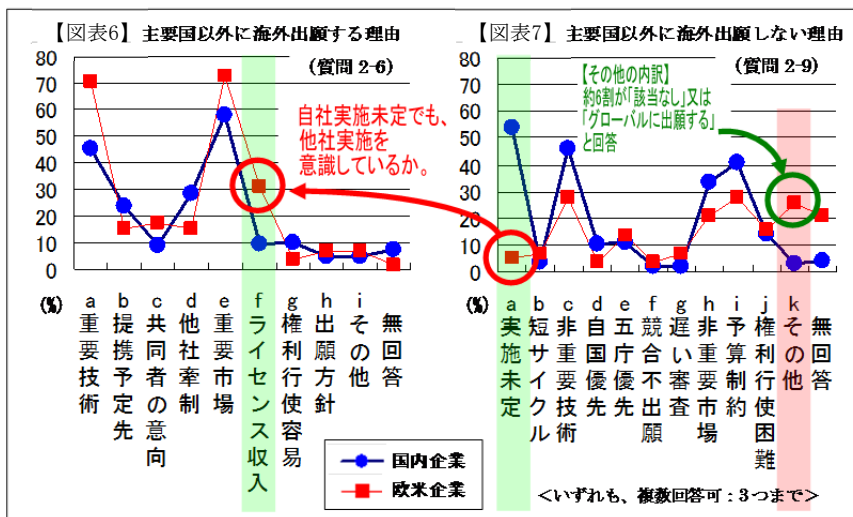
(ii) グローバルな権利取得

主要国及びそれ以外を問わず、海外出願をする理由について、国内企業と比べて欧米企業は「ライセンス収入」を重視している傾向がある(【図表6】)。また、「実施するか未定であるから海外出願しない」と考える国内企業に対し、欧米企業は「未定」という曖昧な状態にせず市場性を判断し、又はライセンス収入も狙っているのではないかと考える(【図表6,7】)。

特に、欧米企業には、インド、ロシア、ブラジルは今後の市場として注目しており出願を増加させる予定といったコメント、

10年前の中国がそうであったように、今後、制度の整備が見込まれ、エンフォースメントの実効性も確保されるとみて出願を躊躇しないといったコメントも、ヒアリング調査で得られており、市場や制度の将来性を強く意識していることが伺えた。

2030年代を目処にBRICsの中間所得者層はピークを迎えるとの見方や、国内企業に比べて欧米企業は南米等を含めた広い地域に研究開発拠点を設ける動きもあることから、2030年を見越したビジョンを策定する必要がある。特許権は20年、動くなら今が重要な転換点であると考ええる。



※図表は、主要国以外であるが、主要国も同様の結果であった。

(iii) 権利化デザイン戦略における知財人財の活用

欧米企業が技術、デザイン、ブランドを総合的に勘案して出願することができる人財を社外にも求めているというアンケート結果が得られた。この点について、ある画期的な技術又はデザインをシーズとして、それを事業に成長させるには、どこを秘匿又は権利化して守り独占し、どこを開放し、どこから収益を上げるのか、加えて、デザイン、ブランドをも勘案し、どのように魅力的な製品としてプレゼンスを高めるのかをも併せて、プロデュースする必要がある。このようなプロデュース能力を有する人財は希少であるため、社内で育成できていない場合でも、欧米企業は必要があれば社外から調達する発想があるように思われる。

(2) まとめ

- ライセンス収入を目的とした出願戦略も、業態によっては、競争力を高める一つ的手段として考慮すべき。
- 出願先国として今後成長が見込まれるBRICs市場を検討すべき。
- 技術流出対策(従業員の流動性を考慮した対策等)を講じるべき。
- 技術だけでなく、デザイン・ブランド、ビジネスモデル等

を総合的に勘案できる人財を育成すべきではないか。

3. 知的財産の権利化実行戦略(テーマ3)

経営に資する知的財産権の取得がますます重要となっている。経営に資する実効性のある知的財産権を取得するためには、その活用を考えた上で権利取得することが必須と考えられる。

また、事業、製品等により、経営に資する知的財産権の定義は異なると考えられるが、それぞれの企業は、自社の置かれた環境等から、何を目的に権利化された知的財産権をどのように活用するかを、戦略的に策定する必要がある。更に、特許のみならず、意匠・商標等を含めて総合的に活用することが重要である。

(1) 調査・分析

(i) 実効性のある権利化戦略

① 権利活用の目的及び実態

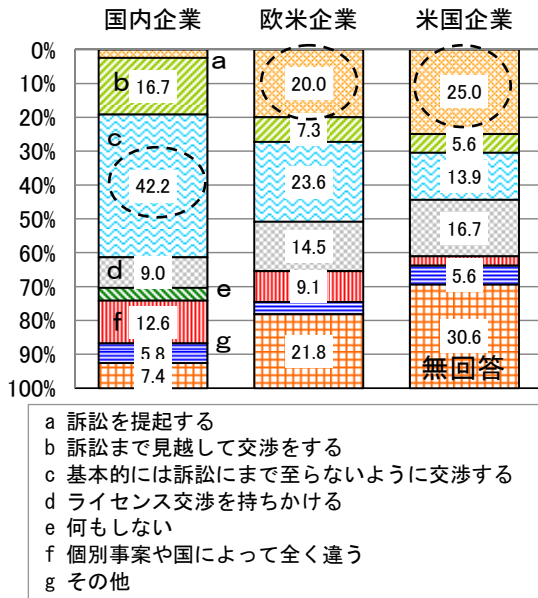
(a) 権利活用の目的

実効性のある権利化戦略を考えるに際して、取得する権利の活用目的に応じた権利化戦略が必要である。

(b) 権利活用の行動

国内企業は、基本的には訴訟を行わないように交渉での解決を試みる傾向にある一方で、欧米企業、特に米国企業は、最終的に訴訟も辞さない方針で権利行使を行っている傾向にあるとアンケート結果等から判断される。国内企業と海外企業とでは、訴訟提起の最終決定の時点で判断に差があるおそれがある【図表8】。

【図表8】侵害品発見時の対応



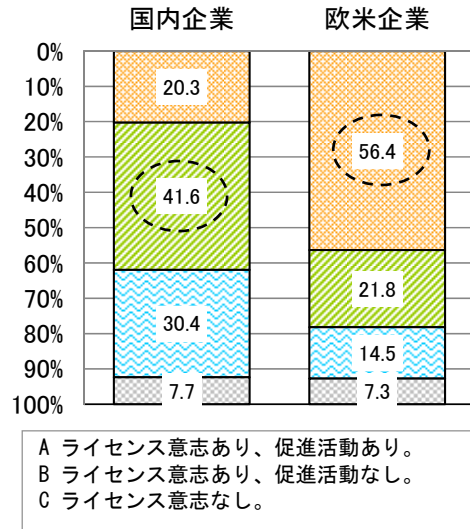
② 参入障壁構築のための権利化

参入障壁の構築を意図した権利取得を行っている企業も多い。その一方で、参入障壁の構築等の活用目的を明確に意識していない企業も多くあり、欧米企業に比して国内企業はその割合が高い。自己実施確保のためだけの権利の取得に陥っているケースもいまだに多いと考えられる。独占優位・競争優位といった自社の優位性を確保するという積極的な知的財産の活用を意識することが重要である。

③ ライセンシングアウトのための権利化

国内企業は欧米企業よりも、ライセンシングアウトの意志があってもライセンス供与を促進する活動を行っていない傾向があり、欧米企業は国内企業よりも、ライセンス供与の活動を行っている傾向があった。ライセンシングアウトを経営戦略上どのように位置付けるかを明確に定め、ライセンシングアウトが可能な領域を検討しておくことが重要である【図表9】。

【図表9】ライセンス供与活動



(ii) 具体的な権利化実行戦略

① 明細書・クレームの作成等

実効性のある権利を取得するためには、事業戦略、研究開発戦略と連動した権利化が求められ、明細書作成者の能力向上(人財育成)と、他部門との連携が重要となる。

② 意匠・商標の権利化

意匠権を、製品ブランドの保護ツールとして活用すること等の考慮も重要である。また、商標権を利用して、B to B企業も自社ブランドの価値向上が必要である。

③ 翻訳

翻訳費用というコスト面での負担はある程度避けられないものの、誤訳を内在した権利となった場合、権利の価値が無に帰することになるので、慎重な対応が求められる。

④ 各国での権利保護

審査や活用について、各国で制度・運用は異なるので、各国の運用に合わせた権利範囲とすることが理想であるといえる。しかし、コスト、管理の点から権利範囲は同一であった方が望ましく、各国の制度・運用を調和することが強く望まれるといえる。

⑤ 人財・体制

事業戦略に沿った権利化対応が求められ、それを実現するための人財育成、体制・仕組みの整備を行うべきである。また、事業戦略に連動した権利化を行うことに対する、権利化実務者の意欲・モチベーションの維持を図ることが重要である。

(2) まとめ

- 権利を取得すること自体を目的化せず、明確な活用目的のもとで権利化すべき
- 活用目的に沿って積極的に権利活用を行うべき
- グローバルな権利取得のために制度・運用の調和を加速すべき

4. 知財創造人財の確保・管理戦略(テーマ4)

我が国企業は高い技術力と多くの特許を保有し、製品開発・発売の初期段階には市場を獲得しながらも、他国企業に追いつけられ、市場から撤退を余儀なくされるケースもある。

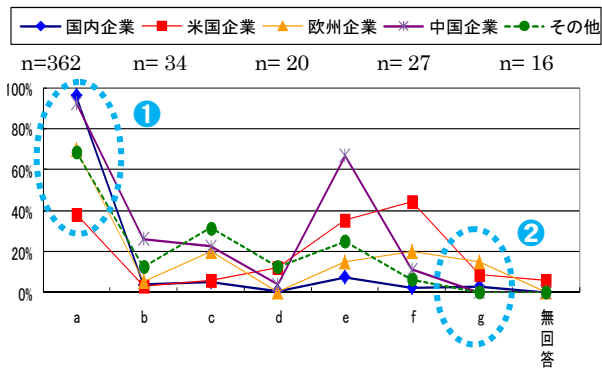
このような状況の変化の下では、イノベーションを生み出すための取組の一つとして適切な(企業の利益と国際競争力の向上に貢献する発明をより奨励するような)発明報奨の仕組みを、知財戦略の1つとして認識することが重要な課題といえる。

(1) 調査分析

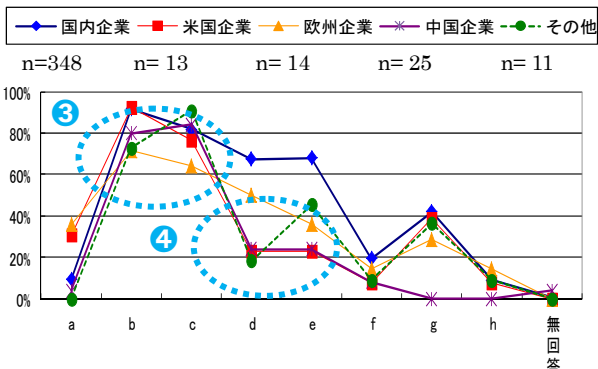
(i) 各国における従業員発明等の状況について

発明報奨自体については、従業員発明制度が法律で定められていない国であっても、「a:一時金による支払い」の割合は大きいことが分かった(①)。また、「g:特別な報奨を行わない」を選択した企業は、海外も含めて極めて少ない割合しかなかった(②)。

【図表10】(上) 発明報奨の種類(質問4-1.)
(下) 発明報奨の時期(質問4-2.)



国内・海外の企業ともに、「b:出願時」と「c:登録時」の報奨を支払う例が多く存在している(③)。一方で、国内企業に比べ海外企業の方が、出願時の報奨額が大きい反面、「d:自社実施時」や「e:ライセンス等の収入時」の支払い(いわゆる実績報奨)の割合が低い



(ii) 知財創造人財の管理について

知財創造人財全体の管理については、性質の異なる「金

銭的報奨」「非金銭的報奨」「人事処遇」をうまく組み合わせ、発明者に対する発明報奨と、発明者以外の従業員による知財創造活動の評価の方法のそれぞれに適した方法を選択する必要がある。なお、海外企業においては、非金銭的報奨や人事処遇による発明報奨を行っている例も多くみられた。

【図表11】発明報奨の方法と性質

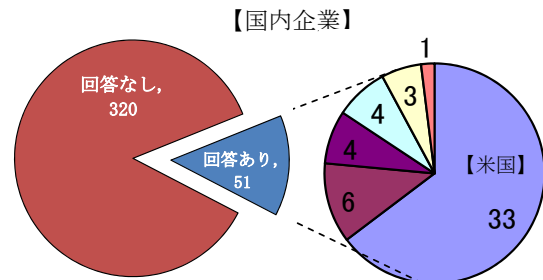
報奨の方法	評価対象の明確性	報奨の価値	価値の客観性	法による規制
一時金	有	有	有	適している
非金銭的報奨	有	個人に依存	少ない	適していない
人事処遇	一部有	有	一部有	可能

(iii) 海外の拠点における従業員発明等の実態について

国ごとに発明報奨の仕組みを構築する必要があるのは、海外企業でも変わらなかった。

また、国内・海外企業ともに米国の従業員発明制度が望ましいと支持された。ただし、米国における様々な社会システムを反映した従業員発明制度であることを認識する必要がある。

【図表12】望ましい従業員発明制度(質問4-14.)



(iv) 知財創造人財の管理・確保戦略の在り方

国内企業は企業利益や国際競争力に貢献する要素として、「発明者の能力、ひらめき」と「使用者による教育、人材育成」が重要と考えている。これに対し、米国企業は、「発明者の能力、ひらめき」と「使用者による優秀な人材の雇用」を重要と考え、また、発明報奨の目的として「外部から優秀な技術者を集める」ことを選択している。

発明が企業利益や国際競争力に貢献する要素から、発明報奨の目的を設定し、その目的に最適な発明報奨等を行っていくことが重要である。

(2) まとめ

- 発明行為を含む知財創造活動に対する適切な報奨/評価は、企業の利益や国際競争力強化に資する重要

な要素の1つとして捉えるべき

- 各企業は、発明者を含めた知財創造人財全体の効果的な活用のために、知財創造に対する報奨の時期、種類(金銭・非金銭・人事処遇など)及び対象者の組合せを最適化し、必要な発明報奨を含む社内制度の構築を検討すべき
- グローバルな企業活動に対応した発明報奨を含む社内制度を構築するに当たっては、各国の従業者発明制度や労働・社会環境の特徴と各国の様々な事情を反映した社内制度を検討すべき
- 我が国の従業者発明制度を再考する場合には、発明者等の従業者への処遇やグローバルな知財創造活動を含めた企業活動全体を考慮しつつ、諸外国の従業者発明制度、並びに、各国の労働法制及び労働・社会環境も検討要素とすべき

5. 国際標準化戦略と融合した知財戦略(テーマ5)

国際競争力強化にむけた国際標準化戦略と融合させた知財戦略の構築が必要で、そのための組織体制や戦略を駆使できる人財の必要性が高まっている。

しかし、標準化に取り組む国内企業で、「国際標準化戦略と融合した知財戦略が国際競争力を高めた」と認識している企業は少ない。これに対し、海外企業には、国際標準化戦略と知財戦略を融合させて競争力を強化した成功例が存在する。経営戦略に国際標準化戦略・知財戦略を適用することで成功した事例も少なくない。また、標準化や知的財産に責任をもつ役員を置く企業には、国際標準化戦略と融合した知財戦略が国際競争力を高めたとの認識する企業が多い。

(1) 調査・分析

今回の調査からは、標準化・知的財産の活動の在り方と国際競争力との間に顕著な関係性が認められた。実務者の間では認識されていた事項もあるが、業界横断的な定量データの裏付けによってこの関係性が示されたことの意味は大きいと考える。

(i) 標準化活動の実態(人、体制、知財部門との連携、具体的活動内容等)

- 標準化・知的財産の組織:相互連携する専門組織を設置

国内企業・海外企業ともに、標準化戦略と融合した知財戦略によって「国際競争力が高まった」と認識している企業のうち、半数以上が標準化・知的財産の専門組織・部隊を設置し、かつ、標準化活動・知的財産活動の両者を連携させていることが分かった。

- 国際標準化・知的財産の担当役員を設置

標準化戦略と融合した知財戦略によって「国際競争力が高まった」と認識している企業のうち、標準化活動と知的財産の両方に責任を持つ役員を設定している国内企業は54.5%、海外企業は16.7%であった。また、国際標準化の役員と知的財産の役員がそれぞれいる企業を含めると、国内企業が63.6%、海外企業が83.4%と共に高い割合を占めることが分かった。

(ii) 標準化技術に関する発明の出願・権利化戦略

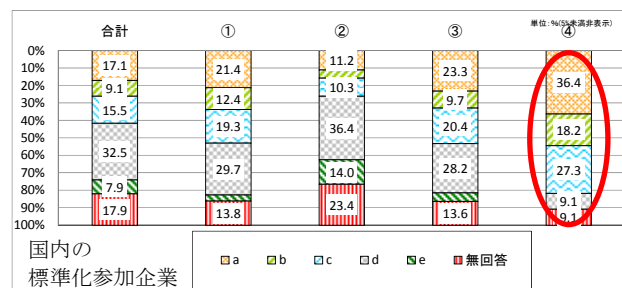
標準化戦略と融合した知財戦略によって「国際競争力が高まった」と認識している企業は、標準化関連特許とそれ以外の特許とで、出願・権利化のタイミングや権利化内容を変えている。「標準必須特許となり得る内容で出願した」、「標準規格決定後に標準規格の周辺特許となるように出願・権利化している」という項目で、「国際競争力が高まった」企業は他よりも著しく高い。

(iii) 国際競争力を高めるための知財戦略

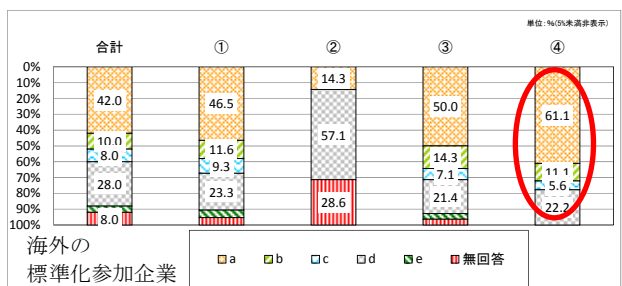
国内企業・海外企業ともに、標準化戦略と融合した知財戦略によって「国際競争力が高まった」と認識している企業のうち、約8割の企業が標準化技術に対する自社特許技術の位置付けを明確にしている。これら企業は下記のa,b,cの3種類のいずれかを重視している。

主導的に標準化活動に参加していない企業では、国内・海外ともに3種類の合計が約2割程であり、3種類のいずれでもない・無回答が約8割であることと対比すると大きく異なる。

【図表13】国内・海外の標準化参加企業における標準化技術と自社特許技術との類型



合計 n=252、①n=145、②n=107、③n=103、④n=11



合計 n=50、①n=43、②n=7、③n=28、④n=18

(凡例)①主導的参加、②一般参加、③担当役員設置企業、
④国際競争力が高まった企業

- a 標準化技術と自社特許技術とが重複する類型
 - b 標準化技術を自社特許技術の周辺部分に位置させる類型
 - c 標準化技術の存在により、自社特許技術を際立たせるようにする類型
 - d 上記三つのいずれの類型にもあてはまらない
 - e その他
- 無回答

(2)まとめ

「国際競争力が高まった」企業は、そうでない企業と比較して、標準化・知的財産の取り組みの多くの点で、際立った特徴を持つことが分かった。このことは、「国際競争力を高める」標準化・知的財産活動とは何かについて、一般性のある教訓や方策が存在することを示しており、我が国企業は、標準化・知的財産の先進業界の事例・教訓を学ぶ必要がある。先行事例から得た教訓を学ぶためには、何等かの教材や場が必要となろう。

調査・分析結果を踏まえ、以下5つを提言する。

- 標準化と知的財産を連動させた活動を更に強化すべき
- 標準化・知的財産の先進業界の事例・教訓を学ぶべき
- 標準化・知的財産の最新動向を継続的に調査分析すべき
- 標準化と知的財産の両面のスキルをもつ人財を育成すべき
- 標準化戦略と知財戦略との融合へ代理人が関与すべき

IV. 今後の対応の考察

国際競争力の強化に向けて、産業界が事業の中で知財を十二分に活用していくためには、ビジネスモデルを強固にするグローバル知財戦略を策定し、実践する必要がある。そして、その実践には、大きくわけて「知的財産の確保」「知的財産の活用」及び「組成体制・人財の整備」の側面が考えられる。また、政府は、これら産業界の実践行動が円滑に行われるためのインフラの構築・整備を行っていくことが必要である。

そこで、今後、我が国企業及び政府が取るべき対応について、調査結果を踏まえて考察した結果、我が国企業が国際競争力を強化するために向かうべき方向性は、以下のとおりではないかと考えられる。

(知的財産に対する意識)

知財戦略は、経営戦略や事業戦略の中にある一つの戦略であり、その戦略を具現化したビジネスモデルにおいて収益を継続していくために知的財産を活用することが有効であるから、知的財産は継続的に収益を上げるためのツールで

あることを企業経営者は強く認識すべきであるといえる。また、そのような認識は、企業に限らず、共同で知的財産の活用を考えている大学を含めたパートナーとも共有すべきであると考えられる。そして、知財戦略が経営戦略の一つであるならば、コストを掛けて獲得した知的財産を事業の中でどのような目的で使って知的財産の価値を実効的なものにしていくかの意識を明確に持ち、その目的に適った効果的な知財行動を全組織的に奨励・実現していくことが大切である。

(具体的知財戦略について)

知財戦略においても、諸外国の先進事例に学ぶ点は多々あるが、我が国と比べて欧米諸国が持つ有利な背景も十分に認識し、我が国の強みを活かしつつ、個別に導入するか否かの検討が必要である。

知的財産の獲得の仕方、知的財産を使った収益の上げ方や戦い方、さらには競争相手の動向が変化しているため、知的財産の活用目的や実行手段もそれらの変化に対抗すべく必然的に変えるべきであり、個別の事業ごとに活用や管理を最適化した知財戦略を構築する必要がある。

(組織体制、人財)

知的財産の取得や活用に関連する組織体制は、それぞれの戦略に添って、組織が一体的かつ機能的に行動できる体制を構築していくべきと考えられ、知財創造活動を高めるための人財活用を効果的なものとするために、処遇を最適化した社内制度の構築も有用である。

(政府、官民がすべきこと)

知財行政を司る政府においても同様の認識を持つ必要があり、その視点をもって政策展開していく必要がある。特に、各国での知的財産権のカスタマイズ化ができるように、我が国での的確な審査結果の早期発信や、各国制度・運用の調和の加速化、新興国での知財機能を担う人財育成や手続き負担軽減に向けた環境整備等の取り組みが強く求められる。

企業が単独では容易に行い得ない高度な知財マネジメント人財の育成については、産官学が共同して取り組むことも有用であると考えられる。特に、知財戦略へのアドバイスや外部資源を活用する戦略の実行を行い得る即戦力人財を我が国企業が活用できるような環境を築くことが大切である。

V. 提言

我が国は、従来型の我が国の技術力を生かした国内でのものづくりで稼ぎ、知的財産を防御手段として備蓄するモデルでは、国際競争で勝ち抜くことが困難な状況が生じており、自社で生み出した知的財産や、大学等から調達した知的財産を最大限活用して、他社を積極的に排除する、或いは、

海外子会社や海外他社に対するライセンス収入をあげるモデルへシフトすることが必要不可欠である。そして、グローバルな知財活用により得られた収益を我が国へ環流させることにより、技術貿易黒字を大きく押し上げ、その収益をイノベーションに再投資し、我が国企業のイノベーションサイクルを加速する。

このような知財を活用して収益をあげるビジネスモデルへの構造転換を、国を挙げて一気に成行には、各企業のトップが陣頭指揮をとって知財戦略に取り組むとともに、政府もこれらの企業の取組を後押しし、また、グローバルな企業活動を支援する知財環境整備等を実行することが必要である。

以上のような認識に立ち、本調査研究の結果を踏まえ、産業界及び政府に対して以下の提言を行う。

(産業界)

1. 知的財産に対する意識改革

我が国企業においては、経営トップが知的財産の重要性について全社員に意識付けを行い、事業戦略の中での知的財産の活用の仕方を適切に指示し、また、定期的に報告を受けて知的財産の活用の状況を把握すべきである。また、経営トップの強力な方針の下、知財部門のみならず、事業部門、研究部門等の全スタッフが、グローバルな事業活動の中で知的財産を活用して企業の収益を向上させるべく高い意思を持って業務に取り組むことが必要である。

2. グローバル知財戦略の推進

我が国企業は、グローバル市場で勝ち抜くため、諸外国の先進事例にも学びながら、経営戦略の一環としての知財戦略をより一層高度化し推進すべきである。なお、諸外国企業が置かれている社会的・歴史的背景を認識し、我が国企業が有する強みを活かすことも考慮して、個別に戦略を決定すべきである。

3. グローバルな知財資源調達の推進

我が国企業は、国際競争を勝ち抜いていくために、知財資源の調達においても、自前主義からの脱却を推進すべきである。特に、国内を始めとする大学の研究成果や研究ポテンシャルを積極的に活用すべきであり、また、国内外の他の企業が保有する知的財産や生産設備、人的資源等をより一層積極的に活用すべきである。

4. 事業戦略に知財を活かすための社内体制の整備

事業戦略に知財戦略を取り込み、国内及び海外において的確に戦略を実行するために、各企業は、それぞれの戦略に沿って、組織が一体的かつ機能的に行動できる社内体制

を整備するべきである。

5. 事業戦略に知財を活かすための人財の育成・確保

事業戦略に知財戦略を組み込み、的確に戦略を実行するためには、事業戦略を理解し知財戦略を実践できる人財が必要である。各企業は、そのような人財の育成・確保に努めるべきである。

(政府)

1. グローバルな権利取得、権利活用の支援

各企業のグローバルな権利取得、権利活用を円滑にするために、各国の知財制度・運用の調和を促進すべきである。

また、特許審査ハイウェイ等のユーザーのグローバルな知財活動の利便性を向上させる国際協力スキームの拡充に努め、利用拡大を図るべきである。

2. 新興国市場における知財環境の整備

新興国等、特に我が国企業の関心の高い市場における知財インフラの整備や知財人財の育成を、現地政府と協働して、一層、積極的に取り組むべきである。

また、新興国等での円滑な権利取得や効果的な活用に資する知財情報(制度運用の現状や現地産業界の知財動向等)の提供を充実させるべきである。

3. 人財育成の支援

知財人財を育成するためには、知財戦略の策定や対外的交渉等の経験を積むことが重要である。産官学が連携して、人財育成の場となるそのような機会を提供すべきである。

4. 調査研究の継続

我が国及び諸外国企業の知財戦略について、引き続き調査研究を実施すべきである。

特に、本提言を具体化するにあたっての隘路と打開策についての具体的な検討が必要である。

(担当: 研究員 齊藤博紀)

(担当: 研究員 杉本敏彦)

(担当: 研究員 田中克昌)

(担当: 主任研究員 服部博生)

(担当: 主任研究員 今野徹)