

知財部門に期待される機能と 業務範囲に関する研究

—— “妄信的三位一体” からの決別 ——

知的財産マネジメント*
第1委員会第2小委員会

抄 録 知的財産戦略の重要性や知的財産部門の経営への貢献等、知的財産を軸とした技術経営のあり方が言われてから10年が経過しようとしている。しかし、依然として、日本企業は厳しい経営状態にある。本論説では、昨今、妄信的に述べられてきた知財部門と事業部門と研究開発部門の“三位一体”を前提とした議論に一石を投じつつ、知財部門の機能・業務範囲について、ゼロベースで検証を試みた。知財部門の業務とは、如何なるものか。当然の如く、特許出願や特許調査を思い浮かべ、今更、論ずる必要性もないとも考えられる。しかし、知財部門の業務範囲は、一律に規定されるものではなく、各企業の経営課題やビジネスモデルに応じて、企業活動を俯瞰しながら決定されるべきものである。時として、知財部門における業務は不要である。知財部門長は、既成概念に囚われることなく、知財部門の機能・業務範囲を設定し、経営に貢献すべきである。

目 次

1. はじめに
2. 「知財部門に期待される」とは
 2. 1 論説にあたり
 2. 2 知財部門に期待するのは誰か
3. 知財部門の業務範囲の検証
 3. 1 知財部門の機能・業務の現状
 3. 2 経営が期待する業務
 3. 3 三位一体と知財部門の業務範囲
4. 知財部門の業務範囲の設定に関する検討
 4. 1 知財部門の業務範囲の設定
 4. 2 仮想事例による検証
 4. 3 知財部門の必要性
5. おわりに

1. はじめに

20世紀の最後の10年は、日本企業にとって波乱万丈の10年であった。バブルエコノミーで多くの日本企業は栄華を極め、Japan as No. 1と

称され、知財活動の面においても、潤沢な知財経費に支えられ、出願件数の増大を含めた積極的な知財投資がなされてきた。バブルが崩壊した後、しばらくの間は厳しい環境での経営を余儀なくされたが、構造・機構改革・経営努力により業績回復を成し遂げ、21世紀を迎えた。しかし、21世紀は、テロとの戦いの継続により米国経済の弱体化が進み、ドル安・円高・リーマンショック、さらには、ギリシャ危機に端を発したユーロ安により、多くの日本企業は、今までに経験したことの無い厳しい環境での経営を強いられている。

このような未曾有の経営環境において、大胆な機構改革・経営改革が望まれ、また、実践されている中で、知財部門はどのような活動をしていけばよいのか？ 知財関係者の中では、後

* 2011年度 The Second Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

述のように、「三位一体」を実現して、経営に資する知財活動を実践することが求められている」と、長年言われ続け、各社ともいろいろな施策を実施しているにもかかわらず、なぜ多くの日本企業の国際競争力が低下し、収益力が低下しているのか？

当小委員会では、昨今、知財関係者で妄信されているとも言える“三位一体”という前提は忘れ、「知財部門に期待される機能と業務範囲」について、ゼロベースで研究し、議論し、論説を纏め上げた。

2. 「知財部門に期待される」とは

2.1 論説にあたり

知財部門の機能と業務範囲の検討に入る前に、本稿のタイトルである「知財部門に期待される」という言葉について、少し考察してみたい。このタイトルには知財部門は「期待される」部門であるにもかかわらず、依然として周囲からの「期待に十分に込められていない」という意味が込められているのではないだろうか。

2002年に政府により知的財産戦略大綱が発表され、知的財産立国をめざし知的財産政策を推進することが明確化され、各種の施策がとられてきた^{1), 2)}。これに呼応して当協会でも、“経営に資する知財活動”を合言葉のもと、“三位一体”経営を推進すべく、各種研修や専門委員会における研究が行われてきた。また、知財部門の組織のあり方や、知財部門の役割、他部門との連携についても、“三位一体”を前提に議論されている^{3), 4)}。しかし、“三位一体”を所与の前提としているため、ともすると知財部門の目線での議論に終始してしまっているのではないだろうか。これまで企業においては、知財組織を改革し、知財部門への投資を増やし、知的財産を強化してきた。それにもかかわらず、日本企業の国際競争力は低下の一途をたどっていると

言われている。もし、本研究を「経営に資する三位一体を具現化する知財部門の機能と業務範囲」と設定してしまったら、あくまで知財部門の目線での事業部門と研究開発部門との三位一体の呪縛に囚われた組織内構造のあり方や業務範囲の検討に留まってしまう恐れもある。そこで、本研究では、“三位一体”という耳あたりの良い前提は一旦脇に置き、ゼロベースで議論していくこととした。

2.2 知財部門に期待するのは誰か

(1) 誰に期待されるのか

「期待される」とは、いったい誰に期待されることを想定していると思われるだろうか？ 知財部門にかかわりある部門や人としては、①経営（者）、②事業部門、③発明者、④知財部員等が考えられる。もちろん、これらの関係のある部門、人すべてから期待される知財部門であるべきであろうが、最も重視すべき対象については、次の通り考える。すなわち、知財活動は企業の事業活動を推進するための活動の一つであるので、経営目的に合致した知財活動が要求されている以上、知財部門の業務は自ずと経営から期待されるものでなくてはならない。このような観点から考えれば、本研究は「経営が期待する知財部門の機能と業務範囲」について検討するべきであると考えられる。

(2) 「経営が期待する」とは

企業の経営の目的は、①利益の確保、②企業の存続、③社会貢献などが代表的なものとして挙げられる。知財部門も企業の一部門である以上、経営目的に合致した活動が求められる。すなわち、知財部門への「投資」に対し、知財部門が生み出す「効果」が経営目的の実現に貢献することが求められている。したがって、知財部門長は、「投資」されていることを認識し、結果として知財活動のパフォーマンスを向上さ

せなければならない⁵⁾。知財活動のパフォーマンス向上に影響を与える要因として、部員のモチベーションやスキル向上も挙げられるが⁵⁾、知財活動の基盤となる業務範囲の設定は大きな要因の1つである。経営目的に不要な業務による知財活動で成果を得ても、経営目的の実現に貢献していないからである。本研究においては、知財部門に「投資」がなされているとの認識のうえで、経営が期待する「効果」を出すためにはどのような機能や業務範囲が必要なのかといった観点から検討を進めることとした。まずは、第3章で、知財部門の業務範囲について、三位一体との関係性（前提ではない）を含め、種々の角度から検証を試み、次に、第4章では、どのように知財部門の業務範囲を設定すればよいかについて検討を行った。

3. 知財部門の業務範囲の検証

3.1 知財部門の機能・業務の現状

知財部門の業務について検討するにあたり、当小委員会のメンバー各社の現況を踏まえ、知財部門が関与する業務の洗い出しを行った。表1で示す通り、知財部門が関与する業務としては、大別して6つの機能に分類される。なお、当小委員会では、ここで分類した機能や業務すべてが、知財部門の機能や業務範囲であるとも、また、これらの機能や業務から抽出して、自社の機能や業務を構成すべきものであるとは考えていない。議論をする上での現状把握であり、ここで提示された業務の必要性を含めて、経営が期待する知財部門の機能や業務範囲について検討を行った。

表1に示された業務には、知財部門が専門的に任されている業務（以下、「専管業務」という）のみならず、他部門の専管業務ではあるが支援を行っている業務（以下、「支援業務」という）もある。当小委員会各社で、ほぼ共通して実際

に行っている専管業務は、「1. 自社出願管理機能」の出願業務、権利化業務、年金管理および特許表彰・報償管理、「2. 係争・交渉機能」の他社権利対策、3. 調査・情報管理機能」の特許調査および特許調査解析、「5. 企画・戦略機能」の社員教育、そして、「6. 知財部門の管理機能」の予算管理または労務管理であった（表1で、濃網掛・白字で記載した業務）。

表1 知財部門の機能・業務

1 自社出願管理機能 (特実意商)	出願業務
	権利化業務 (商標の管理含む)
	年金管理
	特許表彰・報償管理
	発明発掘 (リエゾン含む)
	代理人管理
2 係争・交渉機能	自社知財評価
	他社権利対策
	M&A時および製品導入時の知財評価
	知財訴訟
	ライセンス交渉・自社権利活用
	模倣品対策
3 調査・情報管理機能	標準化対応
	特許調査
	特許情報解析
4 法務関連機能	ノウハウ・情報管理
	契約確認業務
5 企画・戦略機能	著作権・不競法関連業務
	社員教育
	知財戦略立案
6 知財部門管理機能	技術・事業戦略立案
	予算管理
	労務管理
	システム管理
	関係会社支援

一方、支援業務として各社で共通して実際に行っている業務は、「1 自社出願管理機能」の発明発掘(リエゾン含む)、「2 係争・交渉機能」におけるM&A時および製品導入時の知財評

価、あるいは、「4 法務関連機能」における契約確認業務(法務部等の支援)である。(表1中、薄網掛・黒字で記載した業務)。M&Aや製品導入の場合、M&Aの最終判断は、それらを統轄する部門があり、その部門の指示に従い、導入する製品の保護特許等の評価を行っている。この業務を狭く捉えれば、知財部門の専管業務として考えてもよいかもしれない。

3. 2 経営が期待する業務

(1) 専管業務こそが経営が期待する業務か

知財部門の専管業務は、企業の経営が知財部門に求める基本機能であり、知財部門が行わなければならない業務とも考えられる。上記の専管業務について検証を行ってみよう。

「6 知財部門の管理機能」の予算管理または労務管理も専管業務に該当すると考えられるが、これらの業務は、知財部門特有のものではなく、企業における組織がその組織活動を行うために必要なライフライン的な業務であるため、この検証から外す。それ以外の機能・業務では、いわゆる出願、特許調査、特許表彰・報償管理、他社権利対策(特許クリアランス対応、無効検討等)、社員教育であった。出願・権利化業務及び年金管理は、グループ企業内にある知財管理会社が専任して担当していたり、一部の案件については、外部の特許事務所に委任していたりする企業もある。本来、弁理士業を行う特許事務所の機能を考えれば、出願・権利化業務、年金管理(商標含む)及び権利化対策に関して、すべて外部の特許事務所に移管することも可能であろう。また、特許調査についても、調査専門会社があり、委託されているケースも多いと考えられる。そうすると、知財部門が行うべき業務は、いわゆる社員向けの教育活動および特許表彰・報償管理しか残らないことになってしまう。もちろん、これらの活動を通じて、知的財産を生み出す発明者の研究活動を促進す

ることが重要であることに異論はないであろう。しかし、これらの専管業務が、知財部門に対して、経営が真に期待している機能・業務であろうか。

経営者が真に望む機能・業務は、
出願・特許調査・特許表彰・報償管理、
他社権利対策、社員教育等か？

図1 経営者が知財部門に期待する業務

(2) 知財部門の強みとは

一知財部門にしかできないこと一

先の検証では、知財部門の専管業務であると考えられる出願や権利化業務等についても、全面的に委任することを前提に検証を行った。では、本当に、知財部門の専管業務全てを委託することは可能であろうか。あるいは、知財部門の業務を他の部門に移管することはできるであろうか。逆に言えば、外部には委託できない業務、または、他の部門に移管できない業務とは何であろうか。

現状、ほとんどの企業が、出願・権利化業務において、少なくとも一部の案件については、外部の特許事務所に、出願明細書の作成や、いわゆる中間処理業務を委託しているであろう。その場合も、少なくとも審査請求の要否や、補正クレームの範囲等の対応方針の最終決定は、委託している知財部門が行っているはずである。ここに知財部門の業務範囲としてやるべきことのヒントはないであろうか。外部事務所は、法的アドバイスはできるが、そのアドバイスを知的財産面から理解し、自社のビジネスへの適用を考え、最終的にビジネス判断できるのは社内の知財部門であって、外部の委託事務所では

ない。また、ビジネス判断に必要な情報や考えは、当然、他の部門も知るところではあるので、それらの判断を行うことができるかもしれない。しかし、その部門は、外部の特許事務所からのアドバイスを正確に理解し、適切な対応を選択する必要がある。

他社権利対策業務でも、同様のことが考えられる。ある事業部門が、他社権利を無効としたいとの意向を示したときに、外部の弁護士や弁理士に丸投げしていたのでは、事業部門に都合の良い審判請求書や鑑定書ができてしまう可能性もある。知財部門は、全社経営への影響、すなわち訴訟に伴うリスクを考慮したうえで、その材料の妥当性を判断している筈である。また、外部からの提案を鵜呑みにして、戦いを望んでも、事業部門にとっても望む結果とはならない。自社の戦略を認識したうえでの適切なビジネス判断までは、外部事務所にできるかについては疑問が残り、全面委任するには限界があるであろう。また、当事者となってしまっている事業部門に客観的な判断を求めることは、社としてもリスクが残るおそれがある。

こうしてみると、知財部門は、事業部門や研究開発部門のメンバーが難解とする知的財産の知識と、自社戦略を踏まえたうえで知財リスクを考える知財マインド・自社戦略の理解を有していることが強みであるとも言える。したがって、この強みから、知財部門でやるべき業務範囲を考えることも重要ではないだろうか。

(3) 企業のビジネスモデルと業務範囲

3. 1節の知財部門の機能・業務の現状を調べていくなかで、当小委員会各社の知財部門の機能・業務は、各社によって、その範囲は必ずしも同じではないことを確認した。なぜ、このような違いが生じるのか。業界が異なるから、あるいは、企業の規模が違うからであろうか。この点について、当小委員会では、その根幹にあ

るのは、企業のビジネスモデルの違いであるとの考えに至った。なぜなら、各部門の機能・業務範囲は、その企業の事業活動のあり方で決まり、そして、その事業活動は、その企業のビジネスモデルに依存するからである。

業務範囲は、企業の事業活動で決まる。

事業活動は、ビジネスモデルで変わる。

業務範囲は、ビジネスモデルで変わる。

図2 企業のビジネスモデルと業務範囲

事例として、製薬企業およびソフトウェア関連企業を事例に考察してみたい。

1) 製薬企業とビジネスモデル

製薬業界では、新薬を生み出し、多大な開発期間・コストを掛けて臨床試験等の安全性・有効性のデータを取得して医薬品を供給する製薬企業（以下、「新薬メーカー」という）と、新薬メーカーの医薬品の臨床データを用いて市場参入する製薬企業（以下、「ジェネリックメーカー」という）がある。同じ製薬企業ではあるが、お互い異なるビジネスモデルを持っている。知財面でみれば、新薬メーカーにとって、自社製品を保護する権利を確保することは重要である。自社製品を保護する特許が取得できなかったり、取得できたとしても無効審決等で特許が予定よりも早く消滅したりしてしまえば、多大な投資費用を回収できず、その結果、企業の存続にも影響を及ぼしかねない。したがって、新薬メーカーでは、特許出願に瑕疵がないよう出願・権利化業務は留意して対応しなければならず、知財部門にとっても、重要な機能・業務の1つであると考えてよいであろう。

一方、ジェネリックメーカーは、新薬メーカ

一の臨床データが利用できるようなれば、特許網を回避して、すぐにでも市場参入できるよう開発を進めている。ジェネリックメーカー同士の競争も激しく、いわゆる新薬メーカーの基本特許（物質特許等）の満了あるいは消滅後、速やかに参入することで、その後のシェアの確保を目指す。したがって、基本特許以外の特許（たとえば製造方法や製剤の特許等）の回避のために開発に時間を要しているのは、シェアの確保ができないばかりか、市場参入も断念しなければならない場合もある。そうすると、ジェネリックメーカーにとっては、特許調査機能、特許無効検討等の他社権利対策が重要になるであろう。それゆえ、出願業務の重要性は相対的にも低くなると考えられる。このように、同じ業種であっても、そのビジネスモデルによって、各社の知財部門の役割は変わってくるのである。したがって、どの業務を知財部門の業務範囲にすべきかについては、各社のビジネスモデルに応じて考える必要がある。

2) ソフトウェア関連企業とビジネスモデル

電子・電機業界でも、特に、ソフトウェア関連企業等では、オープンソースソフトウェア（以下、OSSという）の登場によって、企業によって、その特許に対する取り組みが異なってきていると言われている⁶⁾。もともと、OSSの開発者は、ソフトウェア特許に否定的であった。そのため、OSSに関係する企業の中でも、自社の利益やオープンソースコミュニティの利益拡大のために特許を取得し、自社の特許に関連するOSSの利用者には権利行使しない立場や、自社が保有する特許をOSSに取組む個人及び団体に開放する立場をとる企業が出てきている。さらに、他の考え方を持つ企業が出てくる可能性もあるとされている⁶⁾。

表2は、米国における流通業向けソフトウェアベンダーのランキング⁷⁾の上位10社が保有する米国特許登録件数を調査した結果（1992年以

降の特許出願を対象。ソフトウェア特許以外も含まれる）である。各社の特許について詳細を検討したわけではないが、特徴的なことは、特許取得を積極的に進めている企業と全く特許出願を行わない企業とに分かれる点である。

表2 顧客からの評価が高いソフトウェア企業の米国登録特許件数

順位*1	会社名	米国登録特許件数*2
1	SAP	1,869
2	Micros Systems	0
3	Oracle	2,836
3	IBM	59,794
4	PCMS Datafit	0
5	Celerant Technology	0
6	Microsoft	18,188
7	Microstrategy	89
8	Jesta I.S.	0
9	ECR Software	2
10	RedPrairie	0

*1 Software Leader Board 2009⁷⁾

*2 1992年以降の出願を対象

Microsoft, IBM等は、特許権取得にも注力しており、企業の戦略において、特許が事業上重要なツールであると考えていることがわかる。一方、上位にランクされている企業であっても、Micros Systems, PCMS Datafitのように全く特許を保有していない企業もある。知財部門の専管業務と考えられた出願業務に重きを置かないビジネスモデルも存在していることは認識しておく必要がある。知財部門における業務の範囲を超えて、企業全体での知財活動のあり方や、知財部門の必要性さえも考慮しなければならないからである。

3. 3 三位一体と知財部門の業務範囲

先に、三位一体を前提とした議論はしないと述べたが、“三位一体”が提唱された後の企業

の知財活動を検証することで、経営が期待する知財部門の業務範囲が見えてくるかもしれない。

(1) 三位一体とは

経済産業省の「知的財産の取得・管理指針」は、2002年に政府（知的財産戦略会議）が策定した「知的財産大綱」で言及された「参考となるべき指針」であり、経営層が読むことを念頭に取りまとめられたとされている¹⁾。その中で、「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。」（Ⅱ. 企業における取組みの意義と必要性 2. 事業戦略や研究開発戦略としての知的財産戦略）と述べられている¹⁾。

また、経済産業省・特許庁「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〉」では、第7章「戦略的発明に資する体制・環境」において、「三位一体に向けた体制」について以下のように論じられている²⁾。「知的財産部門と研究開発部門や事業部門との連携を適切に構築・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・海外要否検討書等のツールにより意思疎通を図ることも有益であることは先に述べた通りである。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言うことではなく、これら三部門の有機的な連携も重要となる。」とし、さらに、「事業戦略、研究開発戦略及び知的財産戦略の融合（三位一体の実現）」を目的とした会議体や委員会を設置した企業の事例等も紹介されている。しかし、昨今の多くの日本企業

の経営状態を見ると、国際競争力や収益力の面から見て、“三位一体”が目指していた状況でないことは明白であり、仮に“三位一体”を実践した結果として今の経営状況があるなら、“三位一体”の是非を根底から考えなおす必要があると考える。なお、“三位一体”という言葉は日本の知財関係者の間では日常的に聞く言葉であるが、海外の知財関係者から“三位一体”又はそれと同義の言葉を聞くことはほとんどない。ましてや、海外の国際競争力の有る企業から、その成功要因が“三位一体”であるという話は聞いたことがない。

(2) “妄信的 三位一体”

経済産業省の発信内容を振り返ると、“三位一体”という言葉は、経営者に対して知的財産の重要性を再認識して経営上の知的財産とその戦略の活用について理解を求めするために発信されたものであると考えられる。また、往々にして“蜻蛉壺”な活動に陥る傾向のあった企業の知財部門に、各部門との連携を図る役割を担わせることで知財活動を活性化させることも意図したものであると考えられる。さらに、知財部門を研究開発部門や事業部門と同じ立場に引き上げることで、その重要性を示しているようにも考えられる。そのため、各企業の知財部門も、これを機に、“三位一体”という言葉が少し都合よく解釈し、それ自体を目的化してしまっていたかもしれない。たとえば、“三位一体”の実現のためには、まず、他の二部門と同じ立場にならなければ話もできないとして、企業内での地位を向上させるべく、知的財産部門の視点で、必要以上に新たな業務への拡大あるいは機能強化を図ったりしている現状もあるのではないか。つまり、当初は、知的財産戦略の構築と、その他の戦略との融合を意図した“三位一体”という言葉が、三部門が三者同列で活動できるような体制作りへ意味が変わってきているよう

に思われる。最近では、三位一体の活動や三位一体経営なる言葉も生じており、戦略の統合というよりは、ますます企業の一部門としてのプレゼンス向上を意識した知財部門のための言葉として一人歩きしている感もある。その結果、他の部門と競うかのように、知財部門での実績確保を想定した戦略作りに陥っているかもしれない。

ここで、日本企業の知財活動の動向に眼を向けてみたい。図3は、特許出願件数の多い各国において、その国の居住者による特許出願件数が占める割合の推移を示したものである⁸⁾。

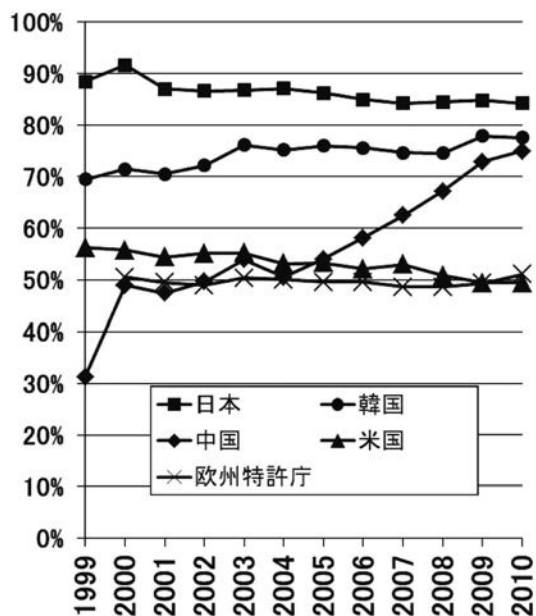


図3 各国の特許出願件数における居住者による特許出願件数が占める割合の推移

日本では、1999年以降、85%前後で推移している。2000年以降、日本の居住者による出願件数自体は、毎年減少してきているものの、依然として、日本の出願のほとんどが、日本居住者によるものである。これは、他の主要国と比較して、最も高い割合であり、特に欧米との違いは大きい。実は、過去に、1999年のデータに基づき、日本における国内志向型出願の出願構造を見直すことが指摘されていたが⁹⁾、“三位一体”提唱

後の現在も大きく変わってはいない。なお、現存する登録特許の保有者における日本人の比率は、2010年度で88%とさらに高い割合となる¹⁰⁾。また、図4は、日米欧のグローバル出願率の推移を示したものである¹¹⁾。日米欧の特許庁になされた特許出願のうち、外国にも特許出願された件数の比率が示されている。

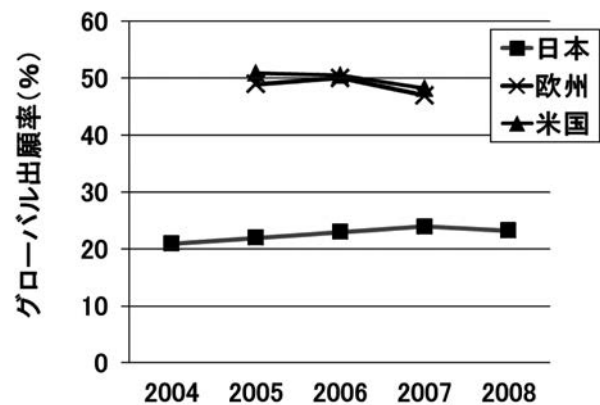


図4 日米欧出願人のグローバル出願率の推移

これらのデータを見ても、やはり、国内志向から完全に抜け切れていないと考えられる。特許制度の違いもあるかもしれないが、諸外国の企業にとって、日本は、知的財産戦略上、重要な国と見られていないと捉えることもできるし、日本企業は、居住国とは言え、少なからず、重要性のない特許を抱えてしまっている可能性もある。

このような欧米との出願戦略の違いは、日米企業を対象として、2002年に実施されたアンケート調査の結果からも指摘されている¹²⁾。すなわち、日本企業は、クロスライセンス契約における優位性確保を目標として出願件数を重視するのに対し、米国企業は、自社を中心とする技術標準の確立を目指し、特定技術分野に特化して強い特許を獲得することに重きを置いていた。さらに、日本企業の知財部門は、研究開発過程や特許化のプロセスでは、米国企業の知財部門と同程度の関与度を示したものの、研究方

針の決定や研究開発テーマの決定等のプロセスへの関与は低く、結果として、イノベーション・プロセス全体に対する関与度が低いことも指摘されていた¹²⁾。そのような日本企業の状況を踏まえ、知的財産大綱により、技術経営における知的財産部門の役割がクローズアップされたものの、一部の企業を除き、出願に対する考え方に大きな変化はなく¹³⁾、特許権維持の管理負担増というマイナスの結果をもたらすこととなった。当然、経営陣からは、知的財産に投資した費用を少しでも回収するように知財部門に指示が出される。そこで、知財部門は、休眠特許の活用と称して、交渉材料として使えなくなった多数の権利について、個別にライセンス活動を行う業務を作り出す。結果的には、特許出願と権利活用が増え、知財活動が活発化したように見える。しかし、本業に生かせない資産を生み出し、その処理を行うような状況を本当に経営者は望んでいたのだろうか。まさに“知財村”で、本来の“三位一体”と似て非なる“妄信的三位一体”によって、知財部門の業務を拡大し続けた結果、本当に経営者が期待する知財部門とはなっていないのではないのか。

(3) 三位一体と経営課題

企業の各部門は、経営課題を実現するためのファンクションとして存在し、それぞれが、経営を支えるものである。わざわざ、知財部門だけを特別視する必要もない。経営を意識した業務は、知財部門だけの問題ではない。経理部門やその他の部門も常に経営課題を認識して業務を行っている。たとえば、M&Aでの各部門の業務が良い例になるであろう。M&Aは、会社の大きな資産を投入するため、その後の企業の成長に大きな影響を与えるものである。誤った評価をすれば、高い買い物をし、あるいは、成長のチャンスを逃すことになる。したがって、M&Aに携わる各部門は、M&Aの最終判断を

行う経営に対して、適切な評価をフィードバックしなければならない。当然、経営への影響力を考慮して各部門に割り当てられた業務に専念し、かつ必要に応じて他部門との連携を図ることになる。同じ経営課題に対して各部門が果たすべき役割を果たしていれば、その実現は自ずと達成されるものである。わざわざ、知財部門が、特定の二部門との連携ありきで行動する必要性もないと考えられる。したがって、“三位一体”を目的化した業務は、経営課題解決のためには不要であると言っても過言ではないであろう。繰り返すが、他部門との連携を拒むものではなく、“三位一体”の実現を目的化して、知財部門の地位向上のために業務拡大してしまうことは避けるべきである。そのようなことを経営者は望んでいるとは考えられない。“三位一体”が言われてから10年が経過しようとしている今こそ、あらためて、知財部門の業務について、知財部門あるいは知財関係者の視点ではなく、経営者の視点で検証すべきであろう。

三位一体を目的化した業務は不要。
“妄信的三位一体”から決別すべき。
あらためて、経営視点の再考が必要。

図5 三位一体と業務範囲

4. 知財部門の業務範囲の設定に関する検討

4. 1 知財部門の業務範囲の設定

当小委員会では、知財部門の業務範囲を検証するなかで、知財部門の業務範囲は、決して一律に規定され、固定化されるものではないとの認識に至った。それでは、そのような知財部門

の業務範囲は誰がどうやって決めるべきものなのであろうか。

(1) 誰が決めるのか

会社の発令としては、人事部門等の組織改編を司る部署や経営全体をマネジメントする部署が最終提案し、役員会議または担当役員で決裁されるであろう。しかし、本来、部門の運営を経営から任されている部門長が、自ら担当する組織の運営について提案していかなければ、最適な業務範囲は定まらないのではないだろうか。業務範囲の設定は、大きな組織改編を経ずとも、部門長同士の調整で対応できる部分もあるはずである。したがって、知財部門長は、知財活動に必要な機能のうち、どの機能を知財部門に残しておくことが効果的・効率的であるかを考え、必要に応じて、各部門との調整を行っていかなければならないであろう。この点、知財部門長が、部門最適を第一に考えてしまうと弊害が生じると考えられるので、留意が必要である。いずれにせよ、知財部門の業務範囲の決定に、知財部門長の考えによるところは大きい。

(2) どのように決めるべきか

当小委員会では、業務範囲を検証するなかで、そもそも、知財活動は、知財部門単独で行えるものではなく、社全体で行われるものであると再認識した。知財部門の業務は、あくまでも経営課題解決にむけた企業活動の一環の中で行われるものであり、知財活動は知財部門の中だけで完結されるものではないからである。そのため、知財活動に必要な機能は、企業の何れかの組織に存在していればよく、すべて知財部門で抱える必要はない。関連部門や組織とのコンフリクトは調整できる。その企業の人員や構成で、最適な組織がやればよいし、知的財産部の名称でなくてもよい。統合的に効率よく実践できる組織があればよい。実際、自社出願・権利化業

務は関連の子会社が行っており、自社では、“知的財産”の名称を持たない部門が、企画・戦略機能を担っている企業もある。むしろ、知財部門が抱えることで、知財活動が進まないのであれば、知財部門の業務範囲を見直す必要がある。経営は生き物である。経営課題は、普遍的に捉えることもできるが、より具体的な課題は、環境変化とともに変遷する。常に、知財部門の業務範囲も、その経営課題を見据えて変化させていく必要がある。そうでなければ、経営者に応えることができず、無駄な支出を繰り返すことになる。

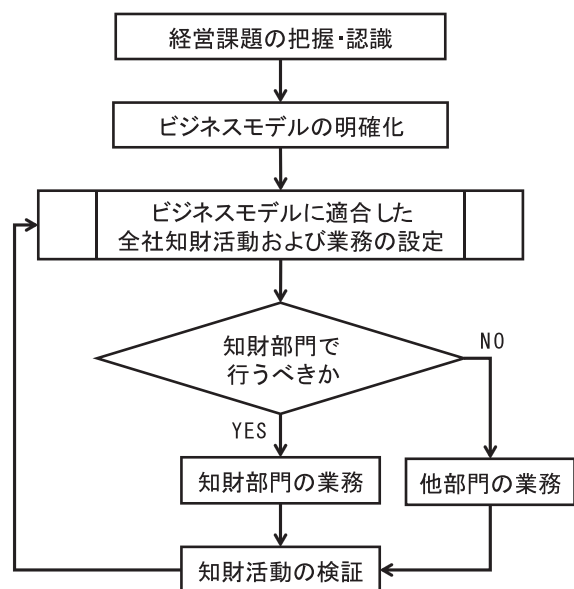


図6 知財部門の業務範囲の設定

また、当小委員会では、3. 2節 (3) で述べた通り、業務範囲はビジネスモデルによって変わるものであるとの考えに至った。つまり、知財部門の設定には、ビジネスモデルを明確にすることが重要である。

図6で示すように、知財部門長は、まず、自社の経営課題（短期、長期）を見据え、ビジネスモデルを明確にしなければならない。そして、そのビジネスモデルを踏まえたうえで、社で行われるべき知財活動のあり方を考慮した上

で、全社における業務を設定するのである。この設定プロセスを飛ばしてしまえば、最初から知財部門だけの活動を設定することになり、必ずしも、適切な業務範囲を設定したことにはならない。全社での知財活動および業務の設定が重要であり、最後に、知財部門の業務範囲を設定すればよいのである。なお、知財部門長は、一旦決めた知財部門の業務範囲についても、常に、部分最適とならないように、知財活動の検証を行っていかなければならないことを忘れてはならない。

4. 2 仮想事例による検証

前節で述べた全社での知財活動および業務の設定のプロセスの重要性について、仮想事例で検証を試みた。以下に登場するA社は、あくまでも仮想事例のための架空の企業である。

(1) 事例前提

A社は、自社技術を生かした2つの大きな成熟事業を基盤とした安定経営を維持してきた。しかし、1つの事業に関しては、コア技術の特許が切れ、低コスト戦略を掲げたアジア企業の参入より、将来的にも、その利益漸減することは明らかであり、新規事業による収益が不可欠となっている。A社の経営企画部門では、すでに、経営課題である新規事業の立ち上げの解決にむけて、表3-1の「経営企画部門が提示する工程」を各部門に提示している。すでに、Step 1が終了し、ビジネスモデルの候補が決まったところである。知財部門長に対しても、Step2以降の工程において、知財部門として、どのような貢献ができるのか、具体的な知財部門の業務範囲の設定が求められている。現在、A社の知財部門は、2つの既存事業に対応した自社出願・権利化機能、係争・交渉機能（訴訟、ライセンス）、調査情報機能（特許調査・解析）、企画立案機能（知財教育や知財戦略立案）を有

している。

表3-1 新規事業分野の立ち上げ工程表

	経営企画部門が提示する工程
Step 1 新規事業分野 の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の経営資源の分析 ・新規事業分野の候補の決定
Step 2 新規事業の 概要の決定	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデルの検討・策定 ・市場環境の分析 ・現在の経営資源との整合性確認 ・不足資源の確保の検討 (アライアンス, M&A等)
Step 3 個別新商品の 企画立案	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品ポートフォリオ確立 ・商品のコンセプト確立 ・周辺の市場動向調査 ・想定競合企業分析 ・アライアンス対応
Step 4 商品開発	<ul style="list-style-type: none"> ・商品設計 ・商品開発 ・量産化

ビジネスモデルの候補の1つは、現有の事業の技術および資産を生かしながら、現有事業とは異なる新しい事業分野を開拓するビジネスモデル（以下、「新分野開拓モデル」とする）である。もう1つの候補は、既存事業と同じ事業分野での低コスト戦略によりシェア拡大を志向したビジネスモデル（以下、「低コスト戦略モデル」とする）である。それぞれのビジネスモデルにおいて、知財部門の現有機能に着目して知財部門の業務範囲を設定するアプローチ（以下、「現有機能アプローチ」とする）と、全社の知財活動のあるべき姿を考慮して業務範囲を設定するアプローチ（以下、「全社活動アプローチ」とする）で検証を行ってみる。

(2) 新分野開拓モデルの場合

現有機能アプローチでは、既存事業のために保有している知財部門の機能・業務の一部、すなわち、斜陽事業担当の人員を新規事業に関連する業務のために割り当てる考えである。事業

内容が変わっても、知財部門でやるべき業務は変わらないとの認識に立つものである。そのため、事業部門が個別具体的な商品群を決定してから、既存事業での運営と同じ手法で対応すれば十分との考えである。したがって、知財部門の業務は、表3-2で示されるように、工程表Step3以降の対応となる。

一方、全社活動アプローチは、課題解決に必要な機能・業務範囲を全社的な知財活動の視点で検討するものである。新規事業の概要を決定するにあたり、知的財産面での評価を行い、事業の早期立ち上げに貢献していくとの姿勢である。したがって、工程表のStep2から知財活動

が行われることが考慮されており、現有の知財部門にはない業務も含まれている。

(3) 低コスト戦略モデルの場合

もう1つのビジネスモデルの候補である低コスト戦略モデルでは、どうなるであろうか。既存の事業の延長線上で、廉価な商品群を持った新ブランドを新規事業として立ち上げることをビジネスモデルとした場合について考えてみよう。

現有機能アプローチは、新規事業が、既存事業と同じ分野であるため、既存事業のために保有している現有機能・業務をそのまま新規事業のために割り当てればよいことになる(表3-3)。

表3-2 新分野開拓モデルでの知財部門の提案

	経営企画部門が提示する工程	既存機能アプローチ	全社活動アプローチ
Step 2 新規事業の概要決定	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデルの検討・策定 ・市場環境の分析 ・現在の経営資源との整合性確認 ・不足資源確保の検討(アライアンス、M&A等) 		<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデルにおける知財価値評価 ・市場参入障壁の存在確認(他者権利調査、評価、分析) ・事業分野候補と自社権利との整合性分析 ・アライアンス技術のデューデリジェンス
Step 3 個別新商品の企画立案	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品ポートフォリオ確立 ・商品のコンセプト確立 ・周辺の市場動向調査 ・想定競合企業分析 ・アライアンス対応 	(先行技術調査) <ul style="list-style-type: none"> ・パテントマップの作製 ・実施権獲得のための交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品群関連技術開発内容の提案 ・新商品の商標調査・出願 ・新商品市場の将来動向に関する提言 ・実施権獲得のための交渉
Step 4 商品開発	<ul style="list-style-type: none"> ・商品設計 ・商品開発 ・量産化 	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品に関する発明の発掘、出願、権利化 ・他社権利調査、鑑定、対策 ・出願戦略立案、推進 ・新入社員(発明者)の知財教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品に関する発明の発掘、出願、権利化 ・他社権利調査、鑑定、対策 ・出願戦略立案、推進 ・新入社員(発明者)への知財教育

表3-3 低コスト戦略モデルでの知財部門の提案

	経営企画部門が提示する工程	現有機能アプローチ	全社活動アプローチ
Step 2 新規事業の概要決定	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデルの検討・策定 ・市場環境の分析 ・現在の経営資源との整合性確認 ・不足資源確保の検討(アライアンス、M&A等) 		
Step 3 個別新商品の企画立案	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品ポートフォリオ確立 ・商品のコンセプト確立 ・周辺の市場動向調査 ・想定競合企業分析 ・アライアンス対応 	(先行技術調査) <ul style="list-style-type: none"> ・パテントマップの作製 ・実施権獲得のための交渉 	(先行技術調査) <ul style="list-style-type: none"> ・実施権獲得のための交渉
Step 4 商品開発	<ul style="list-style-type: none"> ・商品設計 ・商品開発 ・量産化 	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品に関する発明の発掘、出願、権利化 ・他社権利調査、鑑定、対策 ・出願戦略立案、推進 ・新入社員(発明者)の知財教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品に関する発明の公開技報への掲載 (他社権利調査、鑑定、対策)

経営には、これまでの資産を生かして貢献できると説明できるであろう。現有機能および運営を維持すれば良いので、知財部門長としての負担も少ない。一方、全社活動アプローチでは、まずは、低コスト戦略モデルであることを念頭に置くことで、このビジネスモデルで重点に置くべきことは実施の確保であると考ええる。その一方、製品を保護する権利は不要との考えに立つことができる。

つまり、この新規事業では、出願・権利化業務、出願戦略立案等の業務は不要である。また、既存事業で蓄積したノウハウを利用することができるため、先行技術調査や他社権利対応も最低限の範囲で対応できるはずである。経営状況を踏まえ、知財部門としても、既存事業のために保有していた機能（人員・コスト）を削減することによる貢献を経営に提案することが可能になる。

(4) 経営視点でみた場合の考察

新分野開拓モデルでの現有機能アプローチは、既存の機能を効率よく生かした対応とも考えられるが、新規事業の立ち上げ時の課題が、成熟事業における課題とは大きく異なる点を考慮していない。そのため、新規事業の立ち上げに対して、全社的な視点での知財活動の検証もなされていない。その結果、他部門の活動の成果を待っての対応となり、新規事業に舵を切った経営の期待を外すことになるであろう。

一方、新分野開拓モデルでの全社活動アプローチは、新規事業の立ち上げを利用した知財部門の業務拡大を意識していると見られるかもしれない。しかし、新規事業を立ち上げる上で、自社の資産の一つである知的財産を最大限生かすこと、あるいは、自社で保有していない知的財産の必要性を検証することは、この経営課題には不可欠なものである。全社的な見地から必要な知財活動であれば、ここで提示された機

能・業務について、経営企画部門や他部門との調整のうえで、最終的に知財部門の業務範囲、人員の調整を行うことも可能である。たとえば、A社では、商標機能は知財部門になく、事業部がブランド管理するなかで対応していたと考えられるが、商標の調査や出願が増加する局面では、知財部門に機能移動して効率よく対応するとの考えもできる。あるいは、他の部門と調整することなく、既存部門の人員をStep2の業務にまずは割り当てることで、現有機能を有効活用していくとも考えることができよう。

次に、低コスト戦略モデルでの現有機能アプローチは、結果的に、現有機能を維持するため、知財部門の存在が負担になってしまうことになる可能性がある。後になって、コストダウンを要求される可能性もあり、新規事業に対する貢献の提案を求められている現状を考えれば適切な対応ではない。一方、全社活動アプローチでは、そのビジネスモデルでの知財活動を損なうことなく、知財部門から積極的にコストダウンを提言することになる。その結果、経営の期待にも応えられると考えられる。

以上の通り、知財部門の活動だけを考慮して業務範囲を定めても、経営視点から見れば、不適切な状況も生じるため、全社での知財活動を考慮したプロセスを経て、知財部門の業務範囲を設定する必要がある。

経営課題を踏まえ、
ビジネスモデルを明確にする。

ビジネスモデルから
全社知財活動のあり方を描く。

全社知財活動を考慮して
業務範囲を設定する。

図7 知財部門の業務範囲の設定

4. 3 知財部門の必要性

4. 1節および4. 2節では、知財部門の業務範囲について、経営課題の認識の重要性、あるいはビジネスモデルを踏まえて、全社の知財活動において、知財部門がやるべき役割を業務範囲として検討を行った。お気づきの読者もおられると思うが、あくまでも知財部門ありきでの検証であった。しかし、企業経営としては、知財活動が適切に行われ、経営が期待している効果を生み出せば、知財部門がやるべきか、他の部門がやるべきかは重要なことではない。したがって、経営が期待する知財部門の機能・業務を検証するためには、知財活動に関係する業務の多くを知財部門が行うとの枠を取り外して検証すべきである。そもそも、知財部門を一つの機能として置く必要さえないかもしれないからである。

(1) 知財部門は必要か

ところで、経営から知財部門に普遍的に求められていることは何か。市場経済での企業活動を行っている以上、安定した収入源を確保し、企業の永続、株価の維持・向上、雇用の確保、社会貢献が求められる。そのためには、市場での競争優位性を確保していかなければならない。知的財産は、その競争優位性の一つの手段であることは論を待たないが、決して、知的財産だけでの競争優位・参入障壁はあり得ない。そうすると、知的財産が参入障壁とならない企業では、知的財産の経営的価値は低く、そもそも専門組織として知財部門は必要ないかもしれない。仮に、新会社を設立するとしても、当然の如く、知財部門を置く必要はないのである(単なる一担当や、部門の一組織のレベルではないとの意味である)。現在の知財部門も、ほとんどの企業で、研究開発部門内に特許出願を専任または兼任する担当者を置いたことから端を発

していると思われる。その後、特許室になっても、訴訟業務やその他の業務を他部門が行っていた状況を考慮すれば、企業経営の基本機能として知財部門が無くとも、企業経営が成り立つ可能性があると考えられる。たとえば、ある企業では、一見、必須機能と思われている特定の部門を置いていない。いわゆる、製造業におけるファブレス (fabless) である。その名の通り、製造業でありながら、自前の「工場」を持たないメーカーである。製品の企画、開発及び販売は行うものの、その製造機能は、受託メーカーにアウトソーシングするビジネスモデルを採用している。同様に、研究開発型企業において、必須であると考えられる知財部門の機能について、外形的に、資本関係のない外部の特許事務所に全面的に委任することもない話ではない。現在、弁理士数が増加しており、数的には外部の特許事務所でも企業の知財部門の業務を委託することも可能になりつつあるとも言える。企業における知財部門が、主に出願機能を担う部門であるとの認識に立てば、積極的に外部委託しても、何ら問題はなく、むしろ、知財部門がコスト部門であることを考慮すれば、歓迎される考えかもしれない。

(2) 知財部門なくして知財活動は可能か

それでは、本当に、知財部門がなくても良いのであろうか。最後に、企業が知財活動を行う上で、知財部門の必要性について検証してみたい。そこで、当小委員会では、図8のフローチャートを考案した。このフローチャートは、知財部門を創設したり、あるいは現有の部門を機能拡張する際の検証方法をフローにしたものである。

最初の設問は、個々の業務の検証をする前の前段の質問である。そもそも、知財部門がなくても、企業経営上、知財業務が問題なく実施されるかを確認する。もし、ここで、知財面での

ミスが多発している状況では、設問に対する回答はNoとなり、専門の知財部門が必要と考えられる。以後、知財部門があることを前提に知財業務一つ一つについて検証を重ねていくことで、知財部門でやるべき業務範囲も明らかになる。ただし、最初の質問で、仮に知財部門の設置が必要と判断されても、個々の業務を丁寧に検証した結果、知財部門で対応すべきことは、ある1つの業務との結論に至るかもしれない。その場合、知財面で多発していたミスは、実は、その業務だけで生じており、場合によっては、現在担当している部門の運営を変えることで対応できるかもしれない。そうすると、結果的に知財部門で行うべき知財業務は残らず、知財部門の設置の必要性もないとの結論も有り得る。

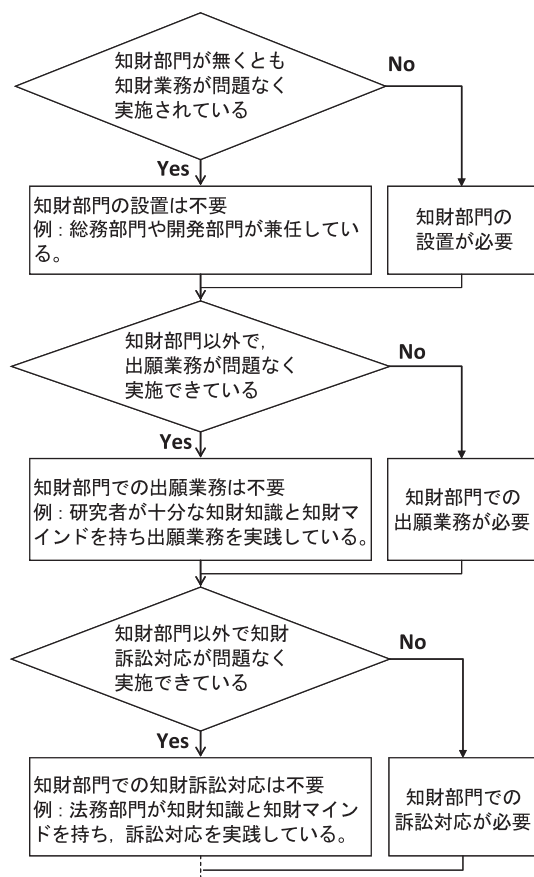


図8 知財部門を創設・機能拡張するときのフロー

一方、最初の設問の解答が、Yesであれば、

他の部門で知財業務を担うことを前提に検証を進めていく。たとえば出願業務について、担当する開発部門が、滞りなく実施できているか検証することになる。ここで留意しなければならないことは、見かけ上、あるいは、ルーチン的に出願業務が進捗していればよいということではない点である。その出願業務が、開発業務の端に追いやられて、すべて特許事務所任せになっている状況では、出願業務が問題なく遂行されているとは言い難い。知的財産の重要性を認識した経営から見れば、非常にリスクがあると感じるはずである。やはり、開発部門が担当する場合であっても、一定の知財知識を持ち、知財マインドをもって業務にあたらなければならない(3.2節(2)参照)。それが、実現できていなければ、知財部門を設置し、対応する必要がある。

図8のフローでは、出願業務と知財訴訟対応業務を例に挙げているが、続いて、たとえば、表1で挙げられた業務一つ一つについて検証を行っていけば、そもそも知財部門が必要か、社で必要な知財業務は、知財部門でやるべきかが整理できるので、ぜひ試みて頂きたい。

さて、あなたの会社の知財部門は生き残れるのか。それとも不要になってしまうのか。必要であったとして、どんな業務を任せられたのか。その業務こそが、あなたの会社の知財部門における業務範囲である。

5. おわりに

当小委員会では、“知財部門に期待される”機能と業務範囲について検討した結果、それは画一的なものではないことを確認した。知財部門の機能と業務範囲を設定するにあたっては、「出願の数値目標を達成することが知財部門の役割である」、「三位一体実現のための業務であるべき」あるいは「知財部門は企業にとって必須部門である」等の既成概念に囚われてはなら

ない。そして、その機能と業務範囲は、経営の視点で定められるべきであり、知財部門の自己保身的な考えを捨てて、経営に貢献するものでなければならない。そのために、知財部門長は、自社を取り巻くビジネス環境と経営から求められているものの本質をよく理解したうえで、経営課題の解決策やビジネスモデルの構築を他部門の部門長とともに経営に提言し、企業活動における知財活動全体を俯瞰して知財部門における機能と業務範囲を決定する必要がある。しかし、機能・業務範囲を設定することで留めてはならない。知財部門長の役割は、企業全体の知財活動を通じて、経営に貢献することである。

この結論は、知財部門長にとって、一見、当然のことにも思える。しかし、実際には実践できていなかったり、実践できているとの思い込みもあるかもしれない。そこで、以下に、知財部門長のための踏絵（チェックリスト）を提示したい。

- 三位一体の実現こそが知財活動の真髄だ。
- 出願件数を減らしたら、競争に負ける。
- 知財部門維持のためには出願は減らせない。
- 知財活動は、知財部門がやるべきものだ。
- 知財部門を拡大しても、縮小してはならない。
- 知財部門の機能・業務は変えられない。
- 経費削減の状況でも、知財経費は聖域だ。
- 知財戦略は事業戦略、研究開発戦略と対等だ。
- ライセンス収入で知財部門の存在感を示すべきだ。
- 知財部門は、常に、企業にとって不可欠である。

図9 知財部門長のための踏絵（チェックリスト）

これらすべてを踏むことができなかつた知財部門長の方に、当小委員会では、経営に期待される知財部門の機能と業務範囲を考える上での部門長心得として、「妄信的三位一体からの決別、そして実践」を提言する。

「妄信的三位一体からの決別、そして実践」

1. 知財部門の成長ではなく、企業の成長を目指せ！
2. 既成概念を捨て、経営課題の本質を見抜け！
3. 全体を俯瞰して知財活動を設計し、実践せよ！

図10 知財部門長心得

本論説は、2011年度知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会のメンバーである、井上二三夫（小委員長：シスメックス）、中田知久（小委員長補佐：帝人ファーマ）、井上正則（東芝テック）、上原麗樹（リコー）、佐村一久（エーザイ）、根岸裕一（NTTコムウェア）、原洋一（京セラ）、船山賢一（日本発条）、渡辺正（サトーホールディングス）が執筆した。

注 記

- 1) 経済産業省「知的財産の取得・管理指針」（2003年3月14日）
<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30314b01j.pdf>（2011年12月参照）
- 2) 経済産業省、特許庁「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）
http://www.jpo.go.jp/torikumi/hiroba/pdf/chiteki_keieiryoku/01.pdf（2011年12月参照）
- 3) 知的財産マネジメント第2委員会第3小委員会「これからの知的財産組織のあり方」知財管理 Vol.60, No.8, pp.1317-1332（2010）
- 4) 知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会「経営に資する知的財産活動のあり方」知財管理 Vol. 58, No.4, pp.503-518（2008）

- 5) 知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会「知財活動のコスト・パフォーマンスに関する研究—真に“経営に資する”知財活動を目指して—」知財管理 Vol. 60, No.7, pp.1129-1139 (2010)
- 6) ソフトウェア委員会「オープンソフトウェアの特許に関する諸問題」知財管理 Vol. 55, No.12, pp.1757-1767 (2005)
- 7) Retail Info Systems Newsの「Software Leader Board 2009」による。米国における流通業向けソフトウェアベンダーに関して、主に、小売業者の評価を用いたランキングである。
- 8) WIPOの統計データ“Total number of patent applications (1985-2010) by resident and non-resident” (<http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/patents/> 2011年12月更新)に基づいて作成した。2010年、世界全体では、居住者による居住国への出願率は60%程度である。なお、欧州特許庁(EPO)に関するデータは、EPOから毎年公表されているAnnual Report 1999-2009の各年次のデータに基づいて作成した。EPOの内国人は、EPC加盟国の出願人を意味する。ちなみに、日本の場合、出願人の内訳は、1999年から2010年の間で、法人による出願が95%から97%を占める(特許行政年次報告書の各年次の統計資料)。
- 9) 後藤晃, 長岡貞男編集「知的財産制度とイノベーション」(浅見節子 第12章 審査結果の相互利用 2. 我が国の特許出願の現状と課題) pp.370-371 (2003) 東京大学出版会
- 10) 特許行政年次報告書2011年版(「20. 現存権利関係統計表」)による。現存する登録特許保有者における日本人の比率は、2000年以降、約90%から88%で推移している。特許保有件数としては、日本人、外国人ともに、2000年以降伸張している。前者は、2010年には約126万件(2000年の件数に対し、約30%増加)、後者は、約16.8万件(2000年の件数に対し約48%増加)であった。
- 11) 特許行政年次報告書2011年版(第2章 我が国における知的財産活動の実態 p.73)による。グローバル出願率は、国の数に影響しない。欧州は、EPC加盟国域外への出願率である。また、同報告書(p.72)によれば、日本の外国特許出願比率(「国内出願の件数と外国出願の件数」の合計に占める「外国出願の件数」の比率であり、1国1出願として計算されている。)は、1995年の17.5%から年々増加し、2008年は、34.3%である。
- 12) 永田晃也編集「知的財産マネジメント—戦略と組織構造」(永田晃也, 平田透 第7章 日米企業の比較) pp.131-143 (2004) 中央経済社
- 13) 特許行政年次報告書2011年版(第2章 我が国における知的財産活動の実態 p.66)によれば、2001年以降、出願件数自体減少しているが、一部の企業の影響が大きいとされている。

(原稿受領日 2012年4月26日)