

知財関連費用の予測と予算策定の方法 に関する研究

知的財産マネジメント
第2委員会第4小委員会*

抄 録 特許関連費用の予算策定は非常に困難である。なぜならば、発明発生から出願後約20年に渡り、出願前公知例調査時、出願時、審査請求時、登録時、年金支払時等、様々な費用が発生し、特に外国中間処理においては金額も大きく、時期の予測が難しいからである。本論説では、各社へのヒアリングから、各社手法は様々では有るが、予算策定や執行の精緻化の要求が強い事を確認した。そして、予算策定や執行を精緻化する手法を探るため、件数決定や費用予測を困難にさせる要因を、知財活動項目を細分化する事で抽出し、これらの要因について精緻化に向けた対応策を纏めた。又、幾ら予算策定を精緻化しても執行時には種々の事象により実績にズレが生ずるため、この執行時のズレに対する対応についても纏めた。

目 次

1. はじめに
2. 予算策定から執行までのプロセス
 2. 1 企業毎に異なる予算プロセス
 2. 2 精緻な予算プロセスの必要性
3. 知財費用の変動要因
 3. 1 国内費用の変動要因
 3. 2 海外費用の変動要因
 3. 3 その他費用の変動要因
4. 予算策定段階の留意点
 4. 1 件数決定
 4. 2 費用予測
5. 予算執行段階の留意点
 5. 1 実績管理と将来傾向の推測
 5. 2 ズレが発生した場合の対応
6. まとめ
7. 終わりに

1. はじめに

企業活動における費用の予測と、予測に基づく予算の策定／執行は、知財関連費用（以下「知財費用」）に限らず難しい。当り前の事ではあ

るが、未来の予測が難しいからである。しかしそれでも各企業は予算を策定し、その予算に基づいて企業活動（予算の執行）を行っている。中には課題に直面して対応に苦慮している企業も有れば、特に課題が無い企業、課題を解決しつつづけている企業（予算先進企業とでもいえるかもしれない）も有る。当小委員会では、各企業での知財費用の予算策定と執行の実情を調査し知財費用の予測とその執行に求められるポイントや課題を抽出するとともに、当該課題への対応策について議論し本論説としてまとめた。

2. 予算策定から執行までのプロセス

知財費用の予測や予算策定及びその執行（以下「予算プロセス」）に関する各企業での実情を調査・議論するにあたり、当小委員会では、予算プロセスを大きく①予算策定段階と②予算執行段階の二つに分けて検討する事とした。こ

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

のように予算プロセスを分解する事で、各企業での課題や企業間の相違が見えやすくなると考えたからである。

なお調査は、当小委員会参加企業（電機5、化学2、機械3、建設1社）に加えて更に5社程度の企業にヒアリングすることにより行った。

2. 1 企業毎に異なる予算プロセス

(1) 予算策定段階

上述の調査及び議論の結果、予算策定方法としては以下の(A1)~(A3)の三つのタイプがあることが分かった。

(A1)「事業部門と協議の上あるいは知財部門の戦略に基づいて、来年度の出願件数、登録件数等を決定し、その数値に基づいて費用予算を決定する」という企業である。

(A2)「『長年に亘って年間出願件数が安定している』、『出願動向が変化するような特異の事象がない』といった理由により、前年度と同程度の予算（費用と件数）を策定する」という企業である。このような企業では、例えば中間処理などいつ発生するか明確でない費用も、まとまった出願件数があれば年間では毎年ほぼ同水準に収まるため、前年度と同じとして特に問題が無いようであった。

(A3)「全く出願件数を決めずに、前年度と同程度の費用のみを予算として策定する」という企業である。A2の企業では一応の出願件数予測を行うのに対し、A3の企業は件数の予測も行わない。このような企業では、例えば、発明提案件数が年に数十件と少なく、かつ発明の発生する時期が予測しにくいという事情があった。

傾向として、A1は電機など毎年多数の出願を行う業界に多く、A2は、毎年ある程度の件数（出願や維持件数）が見込め、かつ業態の変化の少ない企業が多い。A3は、発明件数が少

なく、かつ件数が変動し易い企業に多い。

また、調査結果によれば、予算を管理する組織単位の違いによって予算策定に要求される精度に差があった。例えば、会社全体の知財費用管理を一つの部門で行う場合（知財部門で一括管理など）には、管理する件数が多いため個々の案件の費用予測の精度が粗くても全体の費用予測に与える影響が小さい。したがって、個々の緻密な費用予測に基づく予算策定等を行う必要性に乏しい。

一方、研究室毎、設計課毎といった小さい管理単位で知財費用を管理する場合は、対象件数が少ないため、例えば1件の外国オフィスアクションが発生するか否かで管理単位の費用に大きな差が生じる。したがって、件数や個々の費用予測の精度向上が望まれている。

更に、予算を管理する期間の長短でも同様の違いがあった。例えば、年間で予算管理する企業では中間処理の発生時期の予測精度を月単位にまで上げる必要性は乏しいが、月毎、四半期毎に予算管理を行う企業であれば月単位の予測精度は必要不可欠である。

(2) 予算執行段階

予算は事前に策定した通り執行されるのが理想であるが、多くの場合は差異が出てしまうため、執行段階での対応も考えておく必要がある。

このため我々は、予め出願の予算（費用、件数）を策定していたが出願費用が予算を超過しそうなことが期中に判明した場合の対応策についても調査した。

対策としては以下の(B1)~(B3)の三つが挙げられる。

(B1) 予算件数と費用の両方を満たすように調整する。例えば1件当たりの出願費用を削減するなどして両方を満たすのであるが、理想的ではあるものの困難な策である。

(B2) 予算を重視し、費用調整のために出願

件数を変更する。

(B3) 予算を超過しても出願を行う。例えば、発明内容を吟味し出願価値ありと判断すれば(予算を超えても)出願し、費用を絞るという考え方はしない。

何れを選択するかは企業の考え方次第であるが、予算重視の企業は当然ながらB1かB2を選択する一方、1件の出願の価値が高く、企業収益に大きく影響しうる企業(医薬、材料系など)はB3を選択する傾向にある。

この傾向は、出願費用に限らず権利化(中間処理)費用などでも同様であると考えられる。

また、予算執行段階でも予算策定段階と同じく、予算管理期間の長短が執行方法に影響を与える事も分かった。例えば、年間で予算管理する企業の場合、1カ月の実績のずれを11カ月かけて解消すれば良く、後述するような色々な対応策を取りうるが、月単位で予算管理する企業では実績のずれを1カ月以内に解消する必要があり、取れる対応策は限られる。

2. 2 精緻な予算プロセスの必要性

調査の結果、上述のように企業の予算プロセスは各社各様であった。纏めると表1のようになる。

表1 企業の予算プロセス

予算策定段階	予算執行段階
件数及び費用を策定(A1)	件数・費用共に重視(B1)
前年並の件数・費用(A2)	費用重視(B2)
費用のみ(A3)	出願重視(B3)

また、採用する予算プロセスの特徴に応じて各企業で求められている予算プロセスの精度も様々であった。例えば、表1のA1やB1、B2に該当する企業では、予算厳守しつつ出願件数を維持するためにも精緻な予算プロセスが求められている(I)。一方、A2やA3、B3に該当する企業では、結果的に毎年同程度の実績に終わるため精密に予測する必要がない、或いは件数の

予測自体が難しいなどの理由で精緻な予算プロセスが求められていない(II)。

しかしながら、(II)の企業においても、経済事情が厳しさを増すにつれ費用管理の厳格化要求は強まっている。また近年、多くの企業が事業のグローバル化により新興国を含む外国出願を強化する状況下で、企業の出願動向にも大きな変化が生じている。このことから、(II)を含む多くの企業で、今後は精緻な予算プロセスが必要となるであろうと考えられる。

そこで、次章以降では精緻な予算プロセスを実現するための方策に絞って検討を行う。まず知財費用の変動要因を分析し、その結果に基づき、予算策定段階・予算執行段階における対応策や留意事項をまとめる。

なお、以降の議論では知財戦略の立案や目標ポートフォリオ決定までのプロセスや方法論については論ぜず、知財費用特有の費用発生予測の困難さの問題にフォーカスするものとする。また人員・人件費についても、知財戦略に含まれる事項と判断し本論説の対象外とする。

3. 知財費用の変動要因

精緻な予算プロセス、すなわち予算策定や執行を精度良く行うには、知財費用の中身を個々の項目に細分化し、個々の項目の予測精度を高めていく必要がある。

このため、当小員会では、まず知財費用の変動要因分析を行うこととした。即ち知財費用を項目(事象)分けしたうえで、各項目で費用予測に影響する要因について検討した。その検討結果を表2に示す。

表2では、検討結果を分かりやすくするために、知財費用を国内費用、海外費用、それ以外の費用(以下「その他費用」)の3つに分類した。更に国内外費用共に、出願、審査請求、中間(権利化)、維持年金等の事象別に分け、それぞれについて変動要因を挙げた。その他費用について

表2 費用予測に影響する要因検討結果

検討項目		○	△	×	平均	
国内費用	出願	件数	5	4	1	3.8
		単価	8	2	0	4.6
		外注比率	10	0	0	5.0
	審査請求	件数	7	3	0	4.4
		単価	8	2	0	4.6
		外注比率	9	1	0	4.8
	中間 (権利化)	件数	0	6	4	2.2
		時期	0	6	4	2.2
		単価	9	1	0	4.8
		外注比率	10	0	0	5.0
	維持年金	件数	4	5	1	3.6
単価		10	0	0	5.0	
意匠		1	2	0	3.7	
商標		1	2	0	3.7	
海外費用	為替変動	1	2	7	1.8	
	出願	件数	6	2	2	3.8
		－うちPCT件数	7	2	1	4.2
		単価(翻訳含む)	1	8	1	3.0
		費用請求時期のズレ等	4	2	4	3.0
	中間 (権利化)	件数	1	1	8	1.6
		時期	1	2	7	1.8
		－うちPCT(国際段階)	3	4	2	3.2
		単価	2	2	6	2.2
		費用請求時期のズレ等	5	1	4	3.2
	維持年金	件数	2	6	2	3.0
単価		7	2	1	4.2	
費用請求時期のズレ等		7	1	2	4.0	
その他費用	調査	4	5	1	3.6	
	他社特許対策(権利活用・訴訟)	0	2	7	1.4	

※○…5点, △…3点, ×…1点

ては調査と他社特許対策の事象に分けた。その上で、各項目では、件数、単価、外注比率という詳細項目を設定した。

次に各要因について、当小委員会各委員が予測しやすい(○)、やや予測困難(△)、予測困難(×)との基準に従い評価した。なお意匠、商標など一部項目は、件数の少ない企業は評価していない。

更に、各委員の評価内容を点数化(○を5点、△を3点、×を1点)し、平均点を算出した。

ここで、当小委員会では、概ね4点以上が予測容易、2～3点以下が予測困難な要因と判断し、予測困難な要因について個別に検討を行った。

以下に、表2の検討結果に基づいて、国内費用、海外費用、その他費用に分けて各事象の変動要因と各要因の変動しやすさについて詳述する。

3.1 国内費用の変動要因

(1) 出願費用

1件毎の単価の変動はあるものの、出願件数

を決定すればほぼ予測は可能であると思われる。ただし、変動の主な要因として次の4点が考えられる。

- 1) 開発内容の当年度中の変更による出願件数の増減
- 2) 前年度期末の提案分の当年度へのズレ込み
- 3) 分割出願（権利化途中で発生し、発生時期がイレギュラーであるため）
- 4) 共同出願（費用が通常と異なるため）

一般的に、これらは出願全体から見れば発生件数が少ないためインパクトは小さい、と考えられる。しかし、例えば分割出願や共同出願の多い企業などでは、ある程度予測して予算に織り込んでおく必要がある。

(2) 審査請求費用

出願から3年以内に行う必要がある審査請求であるが、費用発生時期は、法定期限に基づいた所定の時期に発生するため、予測は可能であると思われる。また、件数についても過去の出願件数から予測が容易である。

ただし、分割出願に伴う審査請求分は予想が難しくなる。

(3) 権利化（中間処理）費用

特許庁審査官の審査着手及びその進行に依存して発生する費用であるため、時期的及び件数的な予測は困難である。

ただし、特許庁から提供される審査着手時期に関する情報によってある程度は予測可能である。しかし、個々の出願について、拒絶理由通知が発せられるか、そのまま特許査定となるか、さらには拒絶理由通知が何回発せられるか、拒絶査定に対する審判請求を行うか、等については、当然予測することはできない。

(4) 維持年金費用

既に登録済の維持年金については、納付期限に基づく支払いであるため、特許毎について権利満了までの費用発生額と時期を予測することは可能である。

一方、新規登録分については、特許庁審査官の審査結果に依存するため、件数の予測は困難となる。予測を行うとすれば過去の登録率を基に発生件数を算出することになるであろう。

ただし、一般的には新規登録分より登録済の方が、件数は圧倒的に多くまた維持年金額も大きいいため、新規登録分による影響は概ね小さいと考えられる。

(5) 意匠・商標

多くの会社では特許に比べて件数が少なく費用も低額のため予算へのインパクトは少ない。一部の会社では意匠、商標の方が特許よりも活用されているが、その場合も特許とほぼ同様の変動要因を考慮すれば良いと考えられる。

(6) まとめ

以上の変動要因のうち、費用に大きく影響するのは出願費用と権利化（中間処理）費用と考えられる。特に、前者は当年度中に出願件数の増減が予測困難であること、後者は発生時期と件数が予測困難であることが理由である。

3. 2 海外費用の変動要因

(1) 出願費用

日本企業では、日本出願を基礎として海外出願するケースが多いため、日本出願に比べると件数（ファミリー数）が予測しやすく変動は抑えやすいと思われる。また、ファミリー毎の出願国数や出願ルート選択（パリルート/PCTルート）も、予め戦略的に決めることができる事項であるため、概ね予測可能であると考えられる。

出願毎の単価は、庁費用、代理人費用、翻訳

費用に分けられるが、このうち翻訳費用は従量制であることが多いため明細書の分量により大きく異なり、予測しにくい。

また、庁費用も、クレーム数や明細書ページ数に応じた費用を定める国もあるため、変動要因となりうる。

費用請求時期については、海外代理人の場合、文化の違いもあり費用発生から費用請求までかなり時間が掛かり、期を跨った請求となることもある。したがって、予測においては、費用請求までのタイムラグを考慮する必要がある。なお、これは、以下で述べる権利化費用、維持年金費用にも共通する事項である。

(2) 権利化（中間処理）費用

変動要因は国内と同様である。ただし、発生時期については、各国で法制度やプラクティスが異なることから、発生する庁指令の内容や時期も国によりさまざまであり、予測はそれぞれの違いを考慮して国毎に行う必要がある、国内と比較して更に難しい。

また単価において通常、最も高額なのは代理人費用であり、しかも代理人費用はHourly charge制であることが多く、大きな変動要因となる。

(3) 維持年金費用

各国の制度にもよるが、既に出願済又は登録済の維持年金については、納付期限に基づく支払いであるため、特許毎について権利満了までの費用発生額と時期を予測することが可能である。

一方、新規登録に伴い発生する年金については、国内同様、審査・審理結果に依存するため予測が難しいが、全体から見れば件数は少ないため影響は概して小さいと思われる。

(4) 意匠・商標

国内同様、多くの会社では特許に比べて件数

が少なく費用も低額のため予算へのインパクトが少ない。一部の会社では意匠、商標の方が特許より活用されているが、その場合も特許とほぼ同様の変動要因を考慮すればよい。

(5) まとめ

以上の変動要因のうち、費用に大きく関係するものは、出願費用、権利化（中間処理）費用と考えられる。特に、前者は翻訳を含む単価が予測困難であること、後者は発生時期と件数、単価が予測困難であることが理由である。尚、項目としては挙げていないが、このほかに為替変動も費用変動の大きな要因である。

3. 3 その他費用の変動要因

(1) 調査費用

調査には出願前調査、侵害回避調査、特許無効化調査等のほか、戦略的目的に基づく調査など多様なものがあり、予測できない突発的な調査も多いことから、各社の予算面での取扱いは様々である。過去の利用実績から予測を立てて予算化している会社もあるが、特に予算化していない会社も多い。また知財費用の予算とは別立てとする会社もある。

ただし、出願前調査（会社によっては審査請求前調査も）に関しては、出願件数からある程度調査件数が予測可能であり、また、調査内容も比較的定型で料金の固定化が可能であるため、予算化する会社も多い。

(2) 他社特許対策（権利活用、訴訟を含む）費用

権利活用や訴訟を含む他社特許対策は、相手があることであり、発生件数及び額のいずれも予測困難であるため、予算化しない会社が多い。ただし、権利活用が比較的多い電機系の分野では、過去の実績を元に一応の予算化を行うこともある。また、既に顕在化している案件について

ては予算化を行う企業も多い。

4. 予算策定段階の留意点

次に予算策定段階での留意事項について詳述する。なお、その他費用（調査や他社特許対策等）は予算化しない場合も多いことから、本章での議論は何れの企業でも課題となる国内外出願権利化費用に絞ることとする。

4. 1 件数決定

(1) 件数決定手法

前章で説明した知財費用の変動要因のなかで、一般的に、特許出願件数と特許維持件数は予め決めておくことができる。企業においては通常、戦略的視点から国別の出願件数や維持件数が決定されるが、その根拠（考え方）は様々であり企業により千差万別である。例えば、以下に示すような考え方がある。

- ・実現すべき知財ポートフォリオをもとに出願件数及び将来維持すべき登録特許の件数を決める。
- ・競合他社をベンチマークして自社の出願件数及び将来維持すべき登録特許の件数を決める。
- ・前年度の出願件数との比較で出願件数及び将来維持すべき登録特許の件数を決める。

このような考え方に基づき、その件数に必要な費用を確保することになる。

一方で、企業の予算には一定の制限があることから、上記戦略は重視しつつも知財費用として必要な額の枠をはめる場合もある。即ち、必要な知財費用の額を決め、その範囲内で前述の戦略に基づき出願件数や維持件数を決定しコントロールする、という方法である。例えば、以下のような枠の考え方がある。

- ・R & D費の $x\%$ や事業収益の $y\%$ など、開発関連費用や事業関連費用のうちの所定割合を知財費用と定める。

- ・前年度の知財費用実績を基準に、その $z\%$ 増などのように当年度の知財費用を定める。

(2) 件数決定の際の留意点

しかし、上記のような手法を用いて件数を決定したとしても、実際の件数とずれが生ずることがある。

例えば、R & D状況等により発明件数は変動するため、思ったほど出願が出なかったり、逆に出願が予想以上に出てしまったりする場合がある。また、想定した事業戦略が実際と異なっていた場合や予算作成後に事業戦略の変更があった場合は、出願件数が大きくずれることとなる。

このずれは予算策定の時期にも起因する。例えば、通常、今年度の実績が出る前に翌年度予算を決定するため、実績からのフィードバックが行えず、結果的に件数設定の精度が低下する。また、予算策定期間は事業部門の翌年度事業戦略立案時期と重なるため、事業戦略が決定しないうちに知財予算を設定しなければならない、という事もある。

予算策定期間の変更は一般に困難であることから、このようなずれはある程度避けられない。

従って、件数決定の際には決定に至る考え方を明確にしておき、ずれる可能性を織り込み、対応策を検討しておく必要がある。件数重視なのか費用重視なのか等、立脚する考え方次第でずれへの対応が異なるためである。

また、考え方が明確であれば、ずれが生じた際の他部門への説明も行きやすい。

なお、予算策定時に数年単位の中期的プランを設定しておくことで、大きなずれはある程度回避できる可能性がある。

4. 2 費用予測

次に、前項で決定した件数に加えて事象毎の費用予測を行い、知財予算を策定することになる。

費用予測は前章及び表2に挙げた要因を踏まえて行うこととなる。その際に取りうる対策としては、以下が挙げられる。

(1) 過去実績からの事象発生時期の予測

中間処理の発生時期は、庁側での指令発生時期により決まるため、企業側での予測は困難である。

国内については、特許庁への特許審査着手見通し時期照会を活用することにより、初回の拒絶理由通知発生時期は概ね予測しうるが、2回目以降の中間処理は時期も種類もさまざまに予測しにくい。また、海外については、国ごとに制度も異なるため国内以上に予測が難しい。

対策としては、まず過去データに基づき統計的に予測することが挙げられる。特に、出願・登録件数が多い企業であれば、発生時期の凹凸も分散されるため、個別精度を上げなくても統計に基づき精度を上げることが可能と考えられる。

また、海外については、現地代理人にある程度予測を行わせる、という方策も有効と考えられる。その国の法制度に精通した現地代理人に各案件の中間処理発生時期を予測させ、それを積み上げることで全体的な予測を行うことができる。

(2) 各種費用の定額化

1) 代理人費用について

日本ではほぼ固定で予測しうる一方、一般に海外代理人の中間処理費用はHourly charge制であることが多く、この事が大きな変動要因となっている。従って、これを定額化することで権利化費用の予測精度を上げることができる。ただし、その際には代理人との交渉を要するとともに、Hourly charge制と定額制のメリット・デメリットも考慮する必要がある。定額制のデメリットとしては、代理人のモチベーション

の低下による質の低下が考えられる為、例えば原則は定額制としておくが、重要案件等についてはHourly charge制とすることで、代理人のモチベーションを維持する、などといった対応も必要になってくる。

また、こちらも事象発生時期と同様に、出願・登録件数が多い企業であれば、過去データの蓄積に基づく統計的予測も有効であると考えられる。

2) 庁費用について

どの国でも庁費用はほぼ固定であるため予測困難性は低い。ただし、クレーム数や明細書ページ数に応じた費用を定める国（欧州出願等、クレーム数によって急に金額が上がる国もある）もあるため、これらが多い場合には予想以上の費用となる場合もある。

対策としては、クレーム数や明細書のボリューム（ページ数）を一定以下にコントロールすることが挙げられる。

3) 翻訳費用について

日本基礎出願を基礎とした日本語から他言語への翻訳費用が多くを占めることになる。費用の予測精度を上げるには、翻訳料金を従量制から定額制に近づけることが望ましい。

また、明細書のボリューム（ページ数）を一定以下にコントロールすることも重要である。

(3) 為替対策

為替の変動リスクの回避は、どの企業も注意を払っている事項の一つである。海外事務所への支払いを円建てにすることが一番良い対策ではあるが、海外代理人がこれを受け入れることは稀である。従って、為替変動を充分考慮した余裕のある予算を計上することが重要となる。

5. 予算執行段階の留意点

次に、予算執行段階での留意事項について詳

述する。前章で述べたように、知財費用には変動要因が多いため、精度の高い予算を立案しても予算と実績にズレを生じることは多い。予算執行段階においては、予算と実績のズレをいち早く察知し、対策を実施することが重要である。

これを実行するにあたり重要なポイントは、①実績を管理し、将来発生しうるズレを推測すること、②ズレ発生の要因に合わせて対策を講じること、になる。

これらの各ポイントにおける留意点を検討した結果を詳述する。

なお、本章では予算執行段階において有効な策を提言するもので、長期的に実施する費用削減策は本論説の検討対象から除外してある。

5. 1 実績管理と将来傾向の推測

実績管理で重要なことは、単にズレの大きさ(金額)を明確にすることではなく、現時点で発生しているズレの特性(一過性のものなのか、将来的に影響するものか)を判断すると同時に、その影響度を推測することである。

例えば、特定案件の特定費用が大幅に推定額と相違した場合は一過性と考えられ、将来に与える影響は小さく、発生したズレの金額のみに対して対策を実施すればよい。一方、出願件数が減少傾向にある場合の費用減などは、将来的に知財費用全体に影響を及ぼす可能性が高いため、将来的な影響度や対応策の検討が必要になってくる。

このような分析を可能にするためには、実績を総金額で把握するだけでなく、原因を特定できる単位(第3章で分析した知財費用の変動要因と同じレベル)で把握することが重要である。

また、費用管理の単位によって、許容されるズレの大きさは異なるため、単位に応じた細分化も重要である。これは、第2章で言及した管理単位(例えば全社単位なのか、事業部門、研

究室単位なのか)に関連し、例えば数千件単位で管理している場合の100万円のズレは許容範囲であるが、数十件で管理している場合の100万円のズレは致命的ということになる。従って、予算全体との関係で、予めどの程度のズレで対策を実施するかを決めておく方が得策である。

ただし、どのような管理単位であっても、上述した通り、知財費用は事象単位に変動要因が異なるため、事象単位での費用および件数の実績把握は最低限必要であろう。

また、知財費用は、事象発生(依頼)から数週間から数ヶ月を経て費用発生するものが一般的のため、依頼中のものがどの時期に費用発生するかを事前に推測することも重要である。そのためには、費用実績のみならず、仕掛かり案件の把握も重要である。仕掛かり案件については、自社内で管理する他、依頼先から納品(請求)予測などを入手する方法も効果的である。

なお、予算の精緻な執行を妨げる要因としては、特許事務所からの請求タイミングの遅れによるものも大きい(特に海外案件では顕著である)。実績管理、将来傾向の予測に加え、迅速な費用処理が遂行されるよう、特許事務所との連携強化(請求期限の厳守、違反時の督促、ペナルティ等)も併せて実施することも重要である。

上述したような管理は、データベースを構築する事で効果的に行われる。ここでは構築の詳細は論じないが、第3章で論じた知財費用の変動要因や上述したズレの特徴(一過性なのかそうでないのか等)が容易に分かるようなデータベースを構築し管理する事が重要となってくる。

5. 2 ズレが発生した場合の対応

実際に予算と実績にズレが生じた場合に取りうる策は、大きく、次の2つに分類する事ができる。

(A) 予算自体を見直す

(B) 実績とのズレを最小限に食い止めるために対策を取る

どちらの策を取るかは、第2章で議論した通り、事業状況、知財戦略に大きく左右されるが、ズレの特性により選択されることが多い。

主に予算自体を見直す要因となりうる事象には次のものが挙げられる。

- ・為替変動により生じるズレ
- ・発明増減によるズレ
- ・庁費用の変更により生じるズレ

いずれの要因による場合であっても、予算とのズレを明確に示すとともに、予算見直しの必要性を予算管理部門（事業部門等）に明確に示すことが必要不可欠である。そのためには、日ごろより事業部門と連携した知財活動を推進し、経営的な視点から知財予算再編成を実行できるような仕組みを構築しておくことが重要となる。

次に、発生したズレを最小限に食い止めるための対策とその効果について検討した結果をまとめる。

なお、下記の対応を検討する際には、2.1において言及した予算管理の期間も考慮する必要がある。

例えば、予算管理期間の始めにある程度のズレが発生した場合には、費用発生までに時間が掛かる対応（例えばPCTによる外国出願費用の調整等）を選択する事ができる。一方、予算管理期間の終盤、或いは予算管理期間が1カ月単位と短い場合等には、ズレへの対策は選択肢が乏しく（上述したように、費用発生までにある程度時間が掛かる為）、小手先の対応（請求された費用の繰延等）を行うしかない。この為、ズレの発生時期に応じて実施すべき対策を予め設定しておく方が得策である。

(1) 出願時期の調整

出願時期を調整することにより、出願にかかる費用の発生時期を制御する方法である。発明の発生が起点となっているため、前倒しは難しい。後ろ倒しは可能だが、庁への出願日も後ろ倒しされてしまうため、実行には注意が必要である。

(2) 審査請求時期の調整

定められた期限内で、審査請求の時期を前倒し／後ろ倒しすることにより費用発生を制御する方法である。審査請求期限（3年）内での調整が可能だが、審査請求時期の目安を期限ぎりぎりに設定している会社などは前倒しにしか対応できないという制約がある。特許出願費用における審査請求費用比率は小さいため、大きなズレを吸収する策にならない点には留意する必要がある。また、審査請求時期を調整することにより、その後の中間処理費用発生時期にも影響が発生するため、十分な注意が必要である。

(3) 外国出願の調整

外国出願の時期や、出願する国数の見直しにより制御する方法である。出願時期に対しては猶予期間が1年しかないため長期的な制御は難しいが、金額規模は大きいので予算管理の期間が短い企業にとっては有効な策である。国数の見直しについては事業戦略と合わせて十分検討した上で実施する必要がある。

(4) PCT出願の利用

PCT出願を利用することにより翻訳費用発生を制御する方法である。この方法により一時的に翻訳費用の発生を後ろ倒しすることは可能だが、将来的な費用発生に大きな影響を与えるため、十分注意して実行する必要がある。なお、PCTをすでに活用している会社にとって

はメリットが少ない。

(5) 権利放棄、中間応答の取りやめ

権利や係属中の出願を放棄することにより費用発生を制御する方法である。本利用により確実に費用を抑制することができるが、必要な権利が放棄されてしまうこともあり、十分な注意が必要である。

(6) 維持年金の支払い方法による調整

維持年金の納付方法である単年納付と複数年納付を使い分けることにより発生費用を制御する方法である。予算未達の場合は複数年納付を実施し、予算超過の場合は単年納付に切り替えることで費用発生のコントロールが可能である。しかし、維持年金の支払い方法を統一している企業の場合は予算未達もしくは予算超過のいずれかの対策にしか有効とならないし、翌年以降の維持年金の支払いに影響を与えるので、注意が必要である。なお、本策を効果的に実施するためには平素より維持年金の支払い方法として、単年納付、複数年納付を混在させておく必要がある。

以上、各種対策について検討したが、期限内での確実な執行が余儀なくされる知財費用においては、短期的な対策は取りにくいのが実情である。予算内での執行は会社経営にとって重要であることは間違いないが、予算内での執行を実現するために必要な権利の取得を放棄することは本末転倒である。知財関連費用は、長期に渡り継続的に費用が発生するため、短期的な対策ではなく、長期的な視点から継続的に費用制御に努めることが重要である。

6. まとめ

本論説では、各社の予算プロセスの実情を確

認した上で、精緻な予算プロセスに必要であると考えられる対応策について、予算策定と執行の二つの段階に分けて詳述した。精緻な予算プロセスの為には、予算策定段階で、費用の要因にブレイクダウンして影響の大きい項目を見極めたうえで、予測を困難にさせる要因（費用のぶれ、時期のぶれ）を抑え込む対策（費用の定額化、現地代理人による中間応答時期の予測）を行う必要がある。

また、予算執行段階では、項目毎にブレイクダウンした実績データをこまめに取り、実行できる対策は早めに実施する必要がある。

7. 終わりに

第2章で述べたとおり精緻な予算プロセスの必要性は高まっており、本論説もそこに焦点を絞った。しかしながら、精緻化が目的化してしまえば本末転倒である。知財活動の本来の目的は、他社に勝つ知財ポートフォリオを構築し、維持し続けていく事である。策定した予算を金科玉条のように守ることも重要かもしれないが、これに拘り過ぎて自社の知財力が低下してしまうことがあってはならない。知財部門としては要求される精緻な予算プロセスの実行を希求しつつ、必要であれば追加の費用を調達できる体制を日頃から構築しておく必要がある。

尚、本論説は、2011年度知的財産マネジメント第2委員会第4小委員会である、比嘉正人（日立製作所）、小桜琢磨（HOYA）、井上健（三菱重工業）、上田千賀（三菱化学）、小菅真理子（日本電気）、柴田木保子（富士通）、谷口裕一（三菱電機）、難波憲男（ユニ・チャーム）、横山和人（鹿島建設）、和田耕一（ソニー）が執筆した。

（原稿受領日 2012年6月12日）