

企業経営に資する知的財産契約

企業経営における知的財産活用論

—企業経営においては知的財産の活用が重要であることを考慮して—



青山学院大学法学部特別招聘教授
石田 正泰

目次

はじめに

1. 知的財産経営の考え方
2. 知的財産の経営戦略上の考え方
3. 企業経営における知的財産活用の考え方
4. 企業経営における基本的知的財産活用戦略
 - 4-1 自己実施戦略
 - 4-2 知的財産権の経営資産化とライセンス戦略
 - 4-3 知的財産戦略の基本
 - 4-4 知的財産戦略の観点から経営戦略論と競争優位戦略
 - 4-5 ライセンス契約による企業経営に資する知的財産化
 - 4-6 知的財産ポートフォリオ戦略
5. 企業経営における具体的知的財産活用戦略
 - 5-1 企業業績を維持・発展させる戦略の具体化
 - 5-2 経営に確信力を与えるための知財情報提供
 - 5-3 経営戦略に練り込み、企画実行、戦略化
 - 5-4 イノベーションと知的財産の創造、保護、権利化、活用サイクル
 - 5-5 企業価値評価の実施、公表、知的財産による客観化
 - 5-6 競争戦略に適切に知的財産を活用
 - 5-7 戦略的提携に適切に知的財産を活用
 - 5-8 CSR、IRに知的財産要素を積極的に取入れ、表明する
 - 5-9 知的財産の制度設計に積極的に対応する
 - 5-10 ボードレス、グローバル経営における知的財産の活用
6. 企業経営に資する知的財産契約

- 6-1 企業経営に資する知的財産の要素
- 6-2 企業経営に資する知的財産化の戦略と人材・組織
- 6-3 企業経営に資する知的財産化の在り方

まとめ

はじめに

我が国は研究活動や創造活動の成果を、知的財産として、戦略的に保護・活用し、我が国産業の国際競争力を強化する「知的財産立国」を国家の目標としている。

知的財産戦略は、価値ある情報の創造・保護・活用を通じ国富の増大を図る政策の総称であり、その具体的構造、実行は産業的、企業経営において行われるのである。知的財産制度は、経済・産業発展政策として、創作に対し政策的に独占排他を認知し、創作者に経済的インセンティブを与え、結果としてイノベーション効果を奏するものである。

これからの企業経営においては、知的財産権保護制度に沿って、取得、保有する知的財産を、適正に評価し、適法かつ、公正に企業戦略に取り入れていく必要がある。即ち、知的財産重視経営又は知的財産経営が期待される。

以下、企業経営における知的財産の役割について、法律上の役割、経営戦略上の考え方、企業の社会的責任（CSR）上の対応について述べる。

知的財産戦略は我が国の将来を見据えた総合戦略である。情報化・グローバル化が進む21世紀において、我が国が豊かな国であり続け、諸外国から信頼されるための国家戦略である。これは、価値ある情報の創造・保護・活用を通じ国富の増大を図る政策の総称である。具体的には発明・創作を尊重するという国の方向を明らかにし、ものづくりに加えて、技術、デザイン、ブランドや音楽・映画等のコンテンツといった価値ある「情報づくり」、即ち無形資産の創造を経済活動の基盤に据えることにより、我が国経済・社会の新たな発展を図るという国家戦略である。

個性と独創性を尊び、経済社会の基盤を確かなものにするという我が国の取組が世界の人々に評価されることにより、我が国に対する深い信頼を勝ち取ることができ、同時にこうした取組により、世界の文化や文明の発展に貢献し、国際社会において名誉ある地位を占めることを目指すものである。

また、知的財産基本法は、基本理念として、国民経済の健全な発展及び豊かな文化の創造（第3条）、我が国産業の国際競争力の強化及び持続的な発展（第4条）を規定し、事業者の責務について「事業者は・・・基本理念にのっとり・・・当該事業者若しくは他の事業者が創造した知的財産または大学等で創造された知的財産の積極的な活用を図る・・・ものとする。」と規定している（第8条）。

これらは、企業経営における知的財産理念的考え方を示し、企業の知的財産に関する責務を規定したものである。

1. 知的財産経営の考え方

企業（会社）の基本的経営理念が、持続的発展であるべきだという考え方に基づいた場合、高い経営理念が必要不可欠となる。高い経営理念の基における経営戦略の有力な視座として、知的財産を核に据えた競争優位戦略経営、即ち知的財産経営がある。

知的財産制度は、経済・産業、文化発展政策として、創作に対し政策的に排他権を認知し、創

作者に経済的インセンティブ (Incentive) を与えるものである。これからの企業経営においては、知的財産保護制度に沿って、取得、保有する知的財産を、適正に評価し、適法かつ、公正に企業戦略に取り入れていく必要がある。

広範かつ厳しい企業競争の中で、フェアな競争を絶対優位・比較優位に展開して行くためには、競争優位手段として、法制度上認知されている知的財産を活用した経営戦略が有効、かつ必要である。特に重要なことは、知的財産の本質的機能を整理把握し、その役割を適切に認識し、諸施策を実施することである。

企業経営における知的財産の機能と及びその運営組織の役割に関する基本的理念として次の諸点を考慮する。

- ① 企業・組織の存在目的は、持続的発展が大前提である。勿論、単年業績の連続、積重ねの結果が持続的発展のベースとなる。また、企業経営は、CSR (企業の社会的責任) も必要不可欠である。
- ② 持続的発展には基盤、基礎が必要不可欠であり、基盤、基礎は単年の業績の積重ねにより形成される。基盤、基礎はイノベーション (Innovation技術革新・創新) が必要不可欠であり、イノベートがなければ、維持、発展はない。
- ③ イノベーションは知的財産に支えられてはじめて機能する。即ち、イノベーションの結果は知的財産によって評価され、保護される。
- ④ 企業経営においては、知的財産の機能を考慮した戦略が必要不可欠であり、知的財産の制度設計、それを活用する企業経営は、以上のような理念で検討、実施されるべきである。

具体的には、経済・産業、文化の発展、予見可能性、リスクマネジメント (Risk Management)、公正、適正性等を理念として行われるべきである。

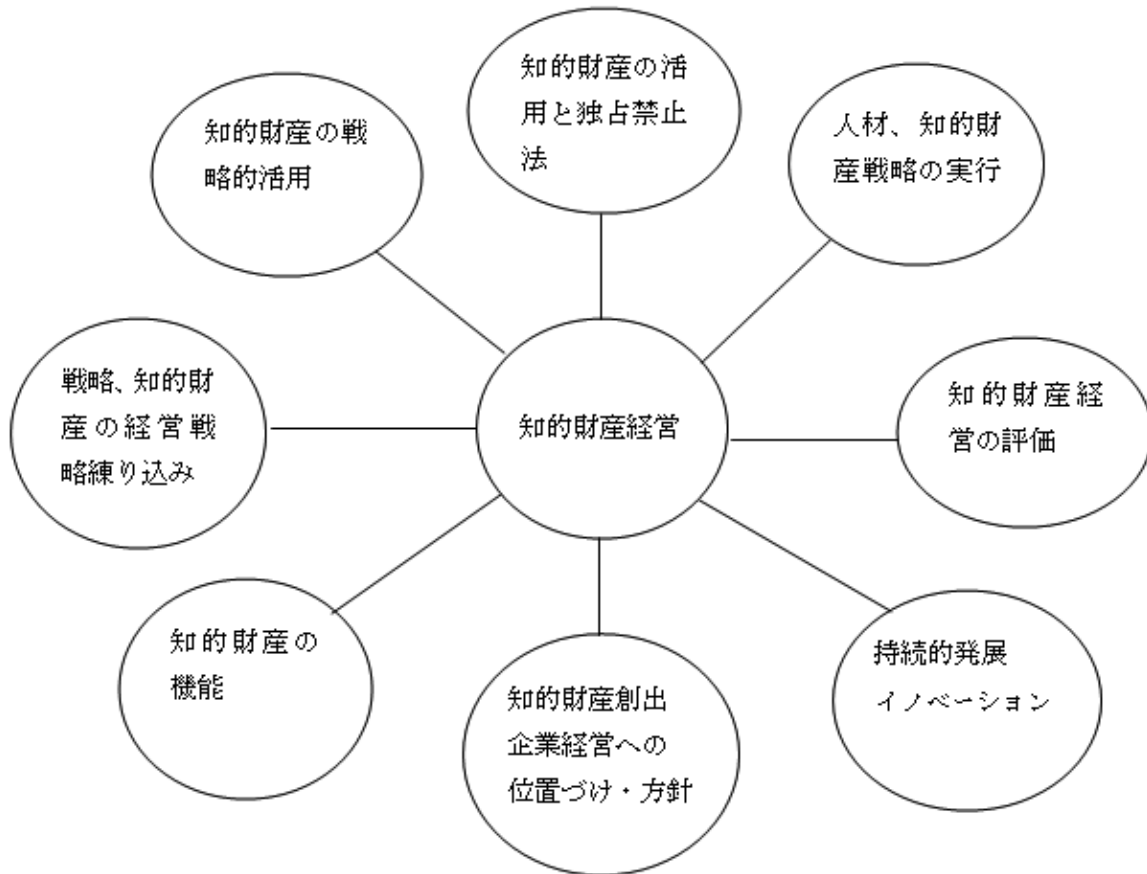
企業経営における知的財産問題は、知的財産制度を戦略的に使い、企業目的を達成し、各企業が持続的に発展するための戦略的要素である。

要は、企業経営における知的財産問題は、知的財産保護制度に沿って、取得、保有する知的財産を適性に評価し、適法かつ公正に企業戦略に取り入れて活用し、イノベーションを下支えし、持続的発展に寄与させることが重要なことである。そのためには、知的財産関係契約に適切に対応していくことが必要不可欠である。

知的財産問題は、知的創造サイクル、即ち、知的創造、知的財産化、知的財産の活用を有効に考慮する必要がある。特に知的財産戦略について検討・研究する場合には、知的財産の活用、特にライセンス契約を中心とした契約の問題が不可欠である。昨今においては、知的財産戦略の中心的課題は、特許等の権利を取得することから特許等の権利を活用することに移っている。即ち、知的財産契約、特に、知的財産ライセンス契約の重要性が顕著となっている。

本論は主として、企業経営における知的財産問題を、いわゆる知的財産経営に練り込む役割りが期待されており、知的財産経営の実施において、重要な役割を担うC I P O (知的財産統括責任者) のために知的財産経営の実効性の道筋と全体像を概説し、知的財産契約の概要と共同研究開発契約、知的財産ライセンス契約、知的財産の活用と独占禁止法の問題をも検討し、これらのことを総括して、知的財産経営の評価を行う知的財産経営の考え方に戦略的に対応することを考慮したものであり、情報量、知識よりも考え方、対処法、戦略をより重視したものである。

<知的財産経営>



2. 知的財産の経営戦略上の考え方

(1) 日常的にイノベーションを考慮する

企業経営における知的財産問題は、知的財産制度を戦略的に使い、企業目的を達成し、各企業が持続的に発展するための戦略的要素である。

企業経営における知的財産の本当の役割は、企業の持続的発展、企業価値の創出・高揚である。そして、そのためには、知的財産問題を日常的に経営戦略に練り込んで実効性を高めることが必要不可欠である。

知的財産問題を日常的に経営戦略に練り込む具体的施策は、企業ごとに、また、状況ごとに多様である。しかし、すべての企業に、またすべての状況に共通に考慮すべき施策は、知的財産理念的経営の実施であろう。

即ち、知的財産制度は、新しい創作を行った者に対し、インセンティブの観点から独占排他権を認め、イノベーション（技術革新、創新）を促し、結果的に産業、文化の発達に寄与するという制度設計になっている。経営戦略において、この知的財産制度の理念を十分取り入れた企業経営を知的財産理念経営と把握する。

昨今の国家的、各企業的にプロパテント（知的財産重視）施策が重要視されている。他人の知的財産を尊重しながら、常に研究開発し、イノベーションを図る必要がある。研究開発の結果、成果は100%知的財産権に帰結する。即ち、知的財産を日常的に経営戦略に練り込んだ企業経営

を実行することによって、他との差別化を図り、競争優位を達成し、その結果、持続的発展、企業価値の創出、高揚となる。この循環が知的創造経営であり、知的財産理念的経営であるといえる。

要するに、企業経営における知的財産の本当の役割は企業の持続的発展、企業価値の創出・高揚であり、そのために、知的創造経営、知的財産理念的経営が必要不可欠であるといえる。

(2) 知的創造経営・知的財産理念的経営

一般的に、企業経営における基本理念は持続的発展である。そのためには、効率のよいイノベーション活動が必要不可欠である。

昨今の企業経営環境下においては、イノベーション活動については、他との適切な連携が必要不可欠である。企業経営における他との連携については、多種多様な形があるが日本企業の国際的競争力の観点からは、産学間の連携、特に産学間の共同研究開発が必要かつ有益である。しかし、現段階における日本の産学連携には、いくつかの重要な課題がある。特に、産学間の共同研究開発契約においては、企業と大学の立場の相異から、特許法第73条関係において、調整すべき課題として、①研究開発の役割分担、②研究開発費用の分担、③研究開発成果の帰属と利用、④第三者への実施許諾等が存在する。

(3) 知的財産の活用

競争戦略の対象としての知的財産は、種類によって、絶対優位、比較優位に区分される。一般的に、①経営戦略必須要素 ②企業価値評価要素を考慮した施策をとることになるが、絶対的対応より、相対的対応が実効性が高い。

これからの企業経営においては、知的創造サイクル論を産・官・学へと拡大・展開する考え方で対応することが必要・有益である。知的財産制度の総合政策対応によりイノベーション機能を発揮し、知的財産立国・立社の実効性が期待できる。

そして、これからの企業経営においては、権利を取得・保有することに加えて、というより多くの重要性は、取得保有権利の戦略的活用にある。そのためには、知的財産統括責任者（C I P O）の元に、知的財産の戦略的活用組織が編成され運営されるということにある。

知的財産問題は、①内容的に高度に専門性を有し、権利評価、エンフォースメント、交渉等総合政策性の考慮が不可欠な問題であり、②経営戦略を構成する場が多いのでその判断・決定は、経営判断・決定の形で行われる。

(4) 戦略的知的財産部門の役割

企業経営における知的財産の本当の役割が、持続的発展、企業価値の創造・高揚であるという観点からは、その実効性を担保する役割を果すべく設置されるのが知的財産部門である。

即ち、戦略的知的財産部門の役割・目的は企業計画目標達成への寄与であり、業務内容としては、知的財産を事業計画に練り込み、知的財産情報を使いこなしリスクマネジメント対応を行なうことであり、効果は、経営に力を与え、企業価値評価を高め、企業の持続的発展を期すことになる。

知的財産統括責任者の役割は、その設置の趣旨や目的によって、多様なものが考えられる。総じていえば、知的財産の創造、権利化、そして活用業務を統括する責任者ということになる。即ち、知的財産統括責任者の具体的役割や業務内容は、知的財産統括責任者が設置される状況によって決定されることになる。

3. 企業経営における知的財産活用の考え方

(1) はじめに

企業経営における知的財産問題を経営レベルで検討評価する場合、知的財産を全体的、総合政策的に把握し、個別具体的問題を全体的、総合政策的観点の中において、どのような位置づけ、評価となるかを検討することが有益である。

従って、真に企業経営において知的財産部門、担当者（C I P O等）がその役割を十分に発揮し、企業経営における知的財産の実効性を発揮させるためには実効性の道筋と全体像を承知把握しておくことが必要不可欠である。

そのためには、知的財産の制度、手続、判例等事例を個別的に把握承知することだけでは不十分である。知的財産問題に関する①基本的事項 ②応用的事項 ③戦略的事項ことに全体的、総合政策的に把握することが重要である。

昨今、知的財産問題は、成熟化しており、また知的創造サイクル的な観点からは、創造、保護、権利化を踏まえて活用問題が最も重要な課題である。知的財産の活用問題は、例えば、特許発明の独占の実施ということに限るものではなく、そのライセンス、知的財産信託への活用、そして企業価値構成のための位置づけ等極めて多面的内容を有する。いわば企業経営における知的財産問題、戦略は、要は「知的財産の活用論」に帰結するといっても過言ではない。

昨今においては、知的財産の「活用」概念が、従来と比較して多様化し、変化している。即ち、知的財産の排他権を中心として活用に加え、信託的活用そして戦略的知的財産報告等である。

従って、知的財産活用戦略も、また、知的財産人材（特にC I P O）の資質、考え方も大きく変化している。

企業経営における知的財産問題を検討施策していく場合、組織論、人材論が基本的、重要事項である。

(2) 知的財産活用の考え方

本論は、知的財産人材論の中で知的財産統括責任者（C I P O）のための知的財産経営へのガイドの観点から構成されている。

なお、企業経営における知的財産の機能は、知的財産の排他力、差別化力といったものではなく、それを踏まえた企業経営に直接寄与することである。

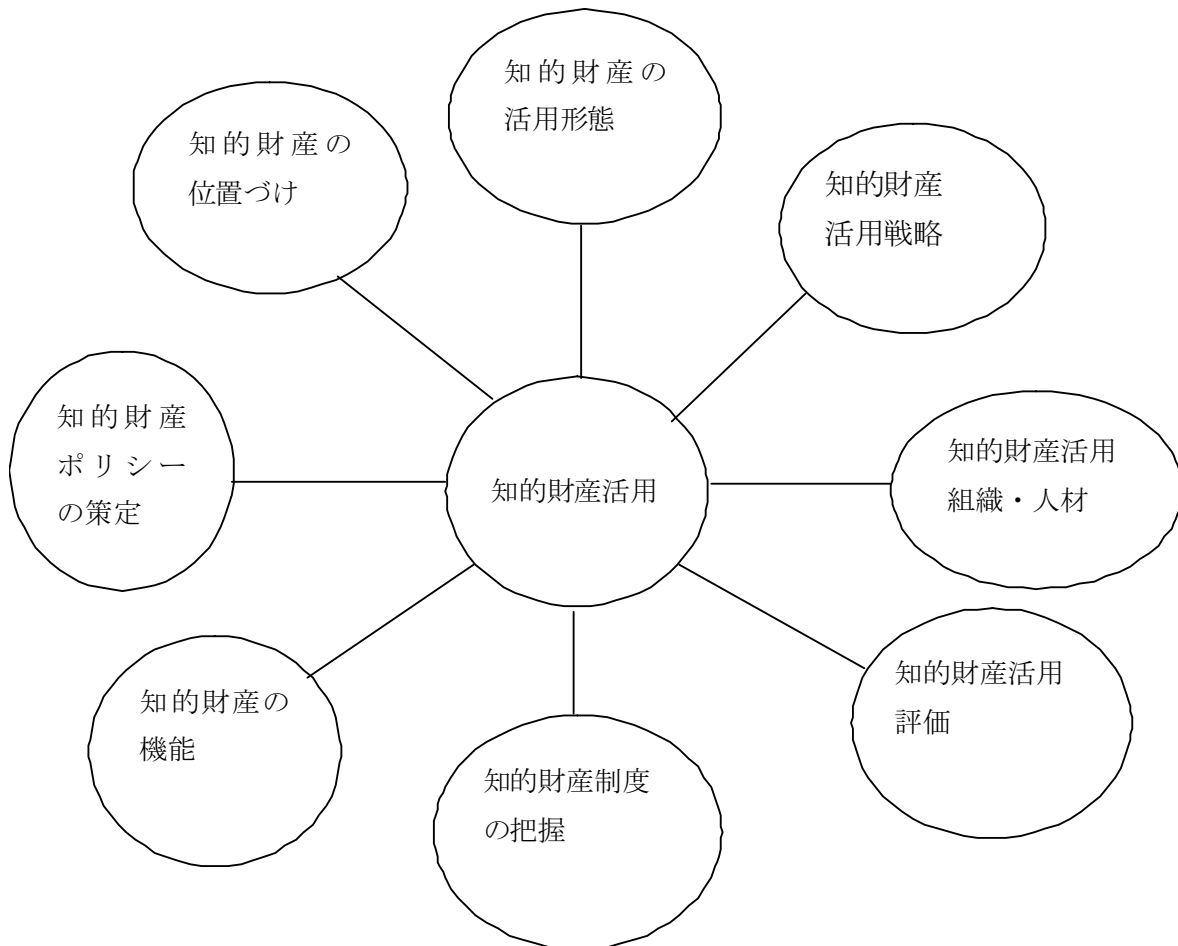
従って、昨今における知的財産人材に要求される資質は、知的財産問題を全体的に把握し知的財産を経営戦略に練り込んで、知的財産の企業経営に実効的に寄与させる能力であろう。

また、企業経営の基本的理念は持続的発展であり、そのためにはイノベーションが必要不可欠であり、イノベーションは知的財産により下支えされてこそ実効性が期待できる。従って、知的財産組織・人材は、そのような基本的認識に基づいて編成・育成されるべきである。

そのためには、次のような企業経営における知的財産問題の枠組、全体像、総合政策的考え方が重要である。

- ① 経済・産業政策制度である知的財産制度の概要を把握し、
- ② 各企業による企業経営における知的財産の位置づけを知的財産経営の視点から整理し、
- ③ 具体的に企業経営における知的財産の機能を整理し、
- ④ 企業経営における知的財産活用戦略を、知的財産ポリシーの策定、具体的活用戦略を構築し、
- ⑤ その実施・実行のための組織、人材を編成、育成し、

- ⑥ 活用問題の中で最も重要な活用契約問題を具体的に展開し、
 - ⑦ その場合、知的財産活用契約において必ず配慮しなければならない、独占禁止法問題を把握しておき、
 - ⑧ そのような中で、企業経営における知的財産活用の評価理念・手法を整理し、実施する。
- C I P Oには、以上のような知的財産問題の全体的把握と、それに基づいた個別案件の経営戦略への練り込み対応に沿った処理を可能にする考え方、組織能力、役割が期待される。



4. 企業経営における基本的知的財産活用戦略

4-1 自己実施戦略

知的財産権の本質的、最も重要な特徴は、独占排他権である。知的財産権の保有者は、その権利範囲内における技術・商品の実施を独占し、競合他社の市場への参入を阻止する障壁を構築し、市場における独占性を享有することができる。これが知的財産権経営戦略の基本である。

この点について、市場を独占することを法制的に認知されている知的財産権法制は、市場における完全競争を期待する独占禁止法制と形式的には矛盾する。しかし、独占禁止法は、その第21条により、知的財産権の権利行使行為については、独占禁止法の適用を除外するとする、いわゆる適用除外規定を定めている。

知的財産権により保護された商品が品質、価格、機能等において、類似する競合他社商品より

勝れている限り、市場における独占性を維持することができる。そして、知的財産権の存続期間中、市場独占を享有し、合理的な利益を取得することができる。

(1) 市場独占戦略の具体例

知的財産権の価値評価に基づいた市場独占戦略としては、例えば、次のような具体例を挙げることができる。

- ① 権利の残存期間が長く、独占力、排他力が強く、迂回・改良の可能性及び容易性が少ない場合には、強い参入障壁を構築し、市場独占を計る。
- ② 権利の有効性に瑕疵がなく、競合他社の市場における実施行為が、権利抵触となり、侵害排除権を行使することができる場合には、競合他社を市場から排除し、市場独占をはかる。
- ③ 権利の独創性が高く、ただ乗り（Free Ride）、デッドコピー（Dead Copy）等の困難性が高い場合には、差別化が計れ、結果的に競争を回避し、競合相手の市場参入を阻止することができる。

(2) 市場独占戦略に対する留意点

知的財産権による市場独占戦略については、次の留意点がある。

- ① 知的財産権で保護された技術・商品は、必ず陳腐化し、市場における競争優位性も、長期的に安定的な地位も持続することは難しい。
- ② 知的財産権は、特に特許権等の工業所有権は、人的に認知されたものであり、完全無欠なもの少ない。権利の瑕疵、権利範囲の限定により、市場における競争優位性も完全なものとはいえない。
- ③ 企業経営における事業範囲は、単品である場合は少ない。従って、独占排他権の行使のみを考慮した絶対優位の経営戦略とすることは、知的財産権を取得・保有していない他の技術・商品について、競合他社からの強い権利行使を受ける原因となることがあり、十分な配慮が必要となる。従って、知的財産権の独占排他権の本質から可能である絶対優位の経営戦略は、比較優位の経営戦略にレベルダウンして、施策を実行する必要性が多くなる。

4-2 知的財産権の経営資源化とライセンス戦略

(1) 知的財産権の経営資源化

本来、知的財産権は、経営資源として期待されているものである。しかし、知的財産権は、多くの場合、具体的な条件により経営資源性が評価・決定される。即ち、その知的財産権は、新規性、進歩性、創作性等の要件を具備しているか否かにより、経営資源性及び経営資源の価値が決定する。

知的財産権の経営資源性及びその価値評価については、その評価要素・要件が不確定・不安定であり、一定不変ではない。知的財産権の経営資源性が評価される場合には、次のような効果が期待できる。

- ① 知的財産権保有企業の企業資産価値の対象（M&A等）
- ② 融資対象
- ③ 企業信用の対象

(2) 知的財産権ライセンス戦略

知的財産戦略の基本は、知的財産権の基本的特徴である独占排他権に基づいて、知的財産権に

係る商品を独占的に自己実施し、競合他社の市場参入を障壁を構築して阻止し、市場の独占を計ることであるが、経営戦略として検討されるのが、自社が保有する知的財産権について他社にライセンスを許諾して、対価の取得等を図るライセンスング（Licensing）戦略である。

ライセンスング戦略は、結果的に市場独占の経営戦略ではなく、知的財産権保有者としての自社（ライセンサー）と他社（ライセンシー）により、市場戦略を実行することになるが、ライセンサーとしては、対価の取得以外に、ライセンシーが保有する知的財産権をクロスライセンス（Cross License）契約の締結により可能にしたり、ライセンシーの改良技術・発明について、グラントバック（Grant Back）ライセンスの許諾を受けて、その利用を可能にしたり、さらには、市場における相乗効果が期待できる。

ライセンスングは、市場独占の経営戦略ではなく、市場に非独占の形で対応するものであり、ライセンスを許諾した他社（Licensee）は自社（Licensor）の分身であり、ライセンサー及びライセンシーで市場戦略を実行することになる。

なお、経営戦略上ライセンスングの機能は多種多様であるが、わが国知財法独特の制度、例えば、①特許法第77条の専用実施権（専用実施権者の専有権、設定登録が効力発生要件（同法第98条）、（専用実施権者の侵害排除権）、②特許法第73条の共有特許権（持分譲渡等の不自由、各自実施の自由、各自実施許諾の不自由）、③特許法第35条の職務発明（法定通常実施権、予約承継権、相当の対価）、④著作権法第15条の法人著作（法人の著作能力、法人格の不要）等が重視される。

ライセンサーとライセンシーによる市場戦略は、実際にはライセンス契約によって構築され、その履行により実施される。

4-3 知的財産戦略の基本

知的財産戦略においては、競合他社には真似のできない要素、例えば、技術ノウハウ、独占排他力の強い特許権等により、事業競争においてより優位な地位を得られることが、競争優位の要素となる。

企業経営における知的財産は、競争優位要素、企業価値評価要素であり、従って、知的財産重視経営の対象である。

知的財産戦略の観点からの経営戦略論へのアプローチも、一般的な経営戦略論の場合と基本的な部分では、本質的な相違はないが、知的財産戦略の場合には、知的財産法制をベースとする、①企業戦略（Corporate Strategy）における機能、②事業戦略（Business Strategy）における機能、③機能戦略（Functional Area Strategy）における機能の総合政策的アプローチが必要になる。

知的財産制度は、知的財産法の最も重要な1つである特許法の第1条に「この法律は、発明の保護及び利用を図ることにより、発明を奨励し、もって産業の発達に寄与することを目的とする。」と規定されている通り、産業の発達等を目的とする。そして、産業の持続的に発達のためにはイノベーションが必要不可欠であり、イノベーションに知的財産制度が寄与することが期待される。

4-4 知的財産戦略の観点からの経営戦略論と競争優位戦略

(1) 知的財産立社に向けた戦略

① 一層のプロパテント

これからの企業経営においては、これまで以上にプロパテント（Pro-Patent）戦略、リスクマ

ネジメントが必要である。

プロパテント政策に基づいて、企業経営における基本理念である持続的発展の実効性が期待され、イノベーションを下支えする知的財産の制度設計が実施される。そのことを受けて知的財産経営が実施されることが期待される。

即ち、競争相手の変化・拡大、職務発明問題で人材政策問題化、国際市場における模倣問題の重大化等が顕著となった。なお、プロパテントとは、知的財産保護強化ではなく、知的財産重視と把握すべきである。

② 知的財産の積極的活用

知的財産政策は、フェアな競争戦略の対象として認知されている文化政策、経済・産業政策であり、知的財産権の権利行使行為については、独占禁止法の適用が除外される（独占禁止法第21条）。従って、積極的な競争優位政策、それも総合政策を大前提とすべきである。

③ 競争戦略の具体化

競争戦略の対象としての知的財産は、種類によって、絶対優位、比較優位に区分される。一般的に、一人勝ち的、独占・絶対的対応より、公共財的、相対的対応が実効性が高い。

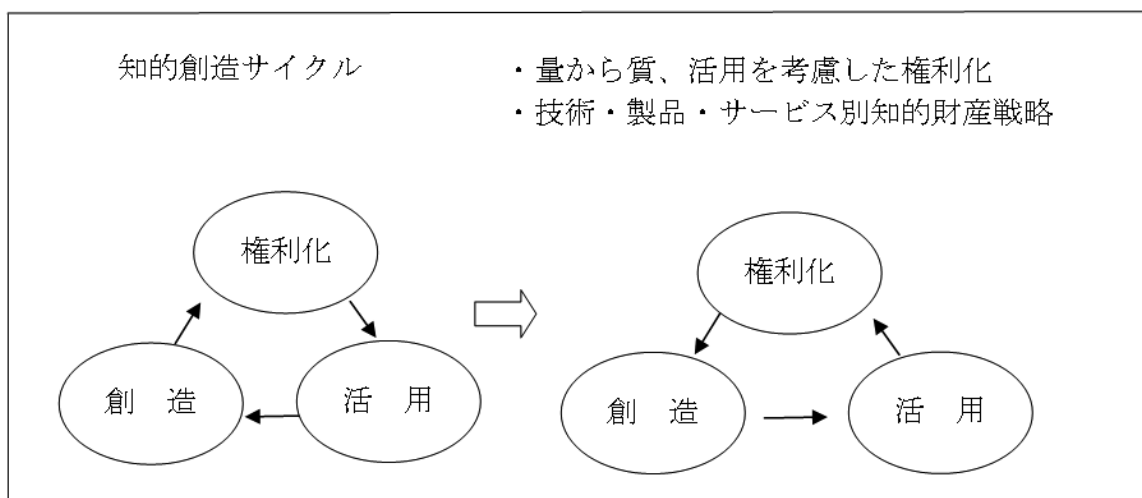
知的財産戦略においては、活用戦略が重要である。その場合、知的財産法制度に基づき、具体的活用戦略を明確に策定して実施すべきである。従って、知的財産戦略は、企業毎に、また案件毎に異なる。

④ 知的創造サイクルの逆回し

知的財産戦略は、知的創造サイクルの逆回しを基本とすべきである。そして、知的財産を経営戦略に総合的、複合的に組み込み、活用する必要がある。具体的には、開発、製造を計画する段階で、マーケティングの検討、予想される競合関係の検討等を行い、特許等知的財産の戦略をを整理して、特許等の権利化、ノウハウキープの考え方を戦略的に対応することである。

そのためには、知的財産の戦略的資産化（技術・製品・サービス別の知的財産戦略）と戦略的人材が必要不可欠である。

そのことを図式化すると、次の通りである。



⑤ 知的財産の総合化

これからは、知的創造サイクル論を産・官・学等への拡大・展開が必要・有益である。知的財産制度の総合化（資産・人材・戦略）を知的財産基本法の政策論から実体・手続についても拡大・調整し、知的財産立国、知的財産立社への実効性を具現化すべきである。

(2) 経営戦略論へのアプローチ

知的財産権戦略の観点からの経営戦略論へのアプローチも、一般的な経営戦略論の場合と基本的な部分では、本質的な相違はない。

① 実体的側面

1) 経営戦略のフレームワーク

- ・どの分野の何を———事業領域（ドメイン）
- ・どのような理念で———企業理念
- ・誰が———組織論（戦略は組織に従う。）
- ・何により———経営資源（知的財産権）

2) 経営戦略の内容

- ・適切な経営戦略が構築されなければサバイバルできない。少なくとも継続的発展は不可能
- ・企業戦略、事業戦略、機能戦略ごとに具体的な内容で構成される。

② 手続的側面

1) 戦略プロセス

- ・どのような方法で———組織運営規程
- ・どのような決定、実行、手続で———アクションプラン

2) 評価

- ・どのような評価システムで誰が評価して———評価ルール
- ・経営資源の展開———計画のローリング

4-5 ライセンス契約による企業経営に資する知的財産化

知的財産を企業経営に資する知的財産化するためには、質の良い知的財産の存在が基本要素であるが、戦略及び人材の存在によって実効性が確認・把握される。即ち、知的財産の本当の機能・役割を経営戦略に練り込んで戦略的に実行することが重要なことである。

企業経営の目的は、持続的発展を達成することにある。企業経営の課題は、企業が持続的に存続・発展しうるよう経営戦略を策定し、創造活動等を実行することである。そして、その成果は、知的財産に帰結することが通常であり、昨今知的財産を経営戦略に本格的に組み込むことの必要性が高まっている。

そして、知的財産は、戦略的に活用することにより、企業経営に寄与する、特に知的財産契約が必要不可欠である。

知的財産は基本的には、過去の開発成果であり、持続的発展のためには、契約により企業経営に資する化することにより、次に繋がるものである。その対象は、ブランドが重要である。①法的保護を限界まで求めた対応 ②契約による法的保護の補完的対応 ③先端を走り切る対応がポイントである。

知的財産はそもそも不完全な性質を有しており（無効審判、特104条の3、独禁法による制約等）契約により企業経営に資する化して対応することが期待される。知的財産の存在自体、インセンティブ、イノベーション下支え機能があり、企業経営に資する知的財産化のためには、それなりの評価を受けられる知的財産を確保する。

(1) 契約による企業経営に資する知的財産化の考え方

知的財産契約は、侵害回避、ノウハウアクセス、コストパフォーマンス機能があり、それ自体企業経営に資する実効性の対象である。知的財産の活用は改良技術によって実用性が期待でき

る。改良は、ライセンシーの改良が重要。ライセンサーはライセンス契約を創り込んで、ライセンシーの改良技術の適切なグラントバックを期待する。知的財産ライセンスは、自社が保有している知的財産を当面実施しないか、完全無欠ではないことを考慮して対応するものである。その対価収入は、企業経営に資する収入をもたらす。

(2) 契約による企業経営に資する知的財産化の具体例

オープンイノベーションは、戦略的契約に裏付けられてはじめて実効性が期待できる。なお、知的財産のオープンイノベーション対応の具体化の中で地域振興などの効果も期待できる。技術開発はスピードを要し（技術革新、技術陳腐化のスピード）、マーケットビリティが必要不可欠である中で、イノベーションの効率は、オープンイノベーションによって期待できる。

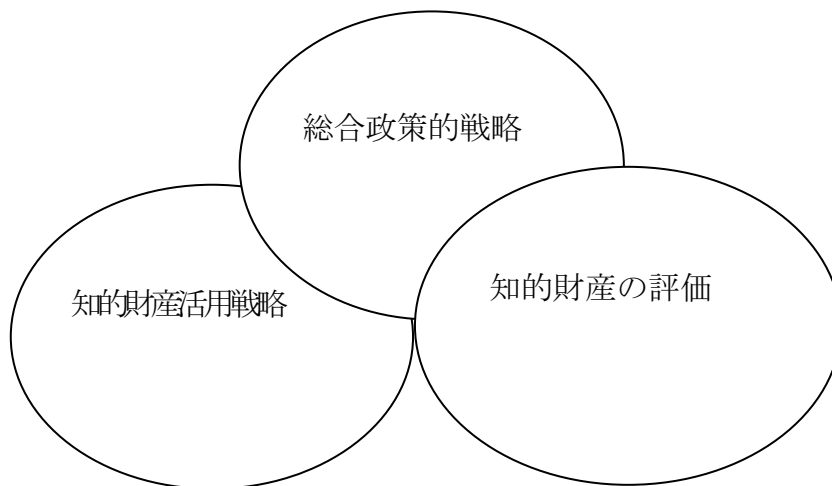
(3) 企業経営における知的財産契約の位置づけ

企業経営における知的財産戦略は、経営戦略、事業戦略、技術・製品戦略それぞれに練り込んで検討すべきであり、「知的財産戦略先にあるべき」では、知的財産経営は定着しない。検討、組織作りから知的財産経営の実践へ経営、事業一体で対応する。知的財産経営の設計においては、知的財産制度及びその利用の過程において、法的リスクマネジメントの必要な局面が多様に存在するので、それらに対して適切に対処する。

4-6 知的財産ポートフォリオ戦略

昨今における知的財産戦略は、ある面においては成熟化しているといえる。そのような中で、知的財産ポートフォリオ（Portfolio）、即ち、単一の技術等への知的財産対応ではなく、複数の知的財産に対し、戦略的割合で混合対応する、いわば総合政策的対応が有益となる。

企業経営における知的財産ポートフォリオは、一社内における対応のみではなく、アライアンス（Alliance）、オープンイノベーション（Open Innovation）の考え方に沿って対応することも重要である。



5. 企業経営における具体的知的財産活用戦略

5-1 企業業績を維持・発展させる戦略の具体化

企業経営における知的財産問題は、知的財産制度を戦略的に使い、企業目的を達成し、各企業

が持続的に発展するための戦略的要素である。要は、企業経営における知的財産問題は、知的財産活用戦略が中心的課題である。

企業経営における知財の本当の役割は、①競争優位…排他権で差別化、②価値創造…イノベーション、インセンティブ、③知財理念的経営…持続的発展の重要要素である。

その場合、知的財産権の価値評価が前提となる。

企業経営における知的財産権の価値評価に関しては、未整理、未解決の問題が多く存在している。例えば、①知的財産権の経営資源としての性質、②知的財産権の価値評価の原則と手法、③知的財産権の経済的寄与評価の方法、④知的財産権ライセンス契約におけるロイヤルティ決定原則と方式等である。

このような状況を考慮して、競争優位確立のための経営戦略の観点から、知的財産の価値評価は、企業経営における知的財産権戦略の前提問題である。

5-2 経営に確信力を与えるための知財情報提供

昨今の厳しい経営環境の中で各企業は、知的財産権制度を、適正に評価し、経営戦略に取り入れていく必要がある。

現在、知的財産権重視政策（Pro-Patent、Pro-Intellectual Property Right）の考え方・制度が重要視されている。しかし、この中では真に経営戦略に有効に役割を果たすような内容では検討されていない。

広範かつ厳しい企業競争の中で、競争を絶対優位、比較優位に展開して行くためには、知的財産権を競争優位手段として活用した経営戦略が必要不可欠である。そうすることにより、企業経営に確信が与えられる。

5-3 経営戦略に練り込み、企画実行、戦略化

知的財産権を取得・保有している企業は、その知的財産権に与えられた独占排他権の範囲内において、それを積極的に活用する経営戦略を策定・実行することになる。

要は、企業の知的財産戦略は、一般的、抽象的戦略論ではなく、具体的に、知財を経営戦略に組み入れてこそ実効性を発揮するといえる。

知的財産権を活用する経営戦略としては、知的財産権の権利の大きさ、完全性、保有企業の規模・実態その他により一定不変のものではないが、知的財産を経営戦略全体に、日常的に練り込み、イノベーション、国際競争力、企業価値評価等に実効的に機能させて行くことが期待される。

企業は、持続的発展、創造的・イノベーション的に存在する。ポートホリオ、選択と集中は、マネジメント要素である。

そのためには、知的財産を戦略に創り込み、活用する必要がある、その主体的役割は知的財産部門が担うことになる。従って、知的財産部門は、権利取得、保持手続部門ではなく経営戦略部門たるべきである。

これからの知的財産人材は、多様な機能が期待されるが故に必ずしも、知的財産部門だけに集合すべきとはいえない。経営企画部門、研究開発部門等に所属すべき場合もある。知的財産の役割は多様化し、知的財産人材も多様化している。

このようにして知的財産立社、そして知的財産立国し、持続的発展を期待することになる。

企業経営における知的財産問題においては、次の事項が必要不可欠である。

①知的財産の制度設計を考慮し、②戦略的知的財産の創り込み、③知的財産経営戦略を実行

し、④それらを実行するための戦略的知的財産人材の存在が必要不可欠となる。⑤そして、知的財産戦略は、経営戦略の一環であり、経営戦略への練り込みが必要不可欠である。

5-4 イノベーションと知的財産の創造、保護、権利化、活用サイクル

企業経営の目的は、持続的発展が大前提である。持続的発展には基盤、基礎が必要不可欠であり、基盤、基礎はイノベーション（技術革新、創新）が必要不可欠であり、イノベーションがなければ、持続的発展は期待できない。

イノベーションは知的財産に下支えされてはじめて機能する。即ち、イノベーションの結果は、知的財産によって保護されない限り、セカンドランナーによるフリーライド等によって持続性は維持できない。

企業経営においては、知的財産の機能・役割を十分に考慮した戦略が必要不可欠であり、その実効可能性は、知的財産部門の組織の戦略的役割、運営によって担保される。

従って、企業経営における知的財産、知的財産部門の具体的役割の一つに、知的財産の創造、保護、権利化、活用の知的創造サイクルの中でクリエイティブ、イノベーション、知的財産を戦略的に練り込む組織運営が重要視されることになる。

5-5 企業価値評価の実施、公表、知的財産による客観化

企業経営における知的財産権の価値評価は、色々の観点から必要となる。例えば、経営資源としての企業価値評価の一つとして、経営戦略の観点から知的財産権を検討する場合には、単に特許権等の知的財産権の件数や、存在形態だけで評価することは適切ではない。知的財産権の価値を経営戦略的に評価する必要がある。

知的財産権の価値評価の考え方や方法については、一定不変のものは存在しない。知的財産権の価値評価も、他の資産と同じように、収益還元法、原価法および取引事例比較法によって行われることが検討されてきた。

しかし、これらはいずれも、経営戦略的観点からは、適切なものとはいえない。いずれにしても企業経営においては、経営戦略の観点から、即ち、競争優位を確立するために知的財産権は必要不可欠のものであるので、競争優位を確立するためのツールとしての知的財産権としての価値評価が必要となる。

知的財産情報開示問題は、何のための情報開示かを明確にする必要がある。結論的にいえば、企業価値の正しい評価のためということになる。

そして、企業は持続的発展が前提であり、持続的可能性の評価の対象として、知的財産が重要な位置を占める。

即ち、知的財産は持続的発展の可能性のメジャーであり、知的財産情報としては、一般的には数字の情報より戦略的情報が重要である。

5-6 競争戦略に適切に知的財産を活用

経営戦略とは「組織としての活動において、ある程度長期的に、競争優位性を維持するために、定められた事業において、経営資源を目的的に活用して持続的に発展させ得る基本的整合的な施策」と考え、そして、経営戦略は企業経営における戦略と認識する。

経営戦略を検討する場合に必要な主な事項（キーワードとフレームワーク）について、次のように整理できる。

① 経営資源

経営活動に必要な人、物、金、情報(知的財産権化が重要)などの資源およびネットワーク力、マネジメント力などの能力の全体。

② 競争優位 (Competitive Advantage)

競合他社には真似のできない要素、例えば、技術ノウハウ、独占排他力の強い特許権などにより、事業競争において、より優位な地位を得ることが競争優位の要素となる。いかなる要素が競争優位の要素となるかは、マネジメントレベルによりさまざまなものがあるが、知的財産権はその重要な要素の一つである。

③ 絶対優位

競争優位要素の中で、法的に独占排他権が認知されている知的財産権に基づく技術・商品は市場において、よい品質、よいサービスによる公正な取引である限り、競合他社との比較にたよらない、絶対的競争優位性を享有することが可能となるような状態。

④ 比較優位

例えば、技術ノウハウに基づく商品などは、特許権などに基づく商品のように独占的排他力を享有できず、競争優位性において絶対優位性の要件は不充分であるが、競合他社には真似することができない秘密情報による差別化により、経営の実際において相対的優位性を享有できる。このような状態。

5-7 戦略的提携に適切に知的財産を活用

経営戦略における、目に見えない経営資源としての知的財産権の、戦略的活用においては、企業経営における知的財産権の価値評価が前提となる。そして、知的財産権の価値評価は、色々の観点から必要となる。例えば、企業価値評価、戦略的提携の評価、知的財産権取引・損害賠償金の評価等である。

特許ライセンス契約は、ライセンサーとライセンシーのフェアな交渉を経た合意によって成立するものであり、相互の信頼関係が前提であり、一人勝ちの考え方では成功しないのが通常である。

ライセンス契約が成功したというためには、ライセンシーが、ライセンス取得により事業が成功し、その結果、ライセンサーもライセンシーからのロイヤルティーで潤うということで、最終的には、わが国経済の発展に寄与することでもあり、実際には、次のような要因によって成功が期待される。

① 技術の良さ

- ・技術的優位性……生産効率、品質、コスト
- ・権利的完全性……有効性、非侵害性
- ・商業的優位性……マーケットビリティー

② 契約条件の妥当性

- ・対価の妥当性
- ・実用的改良技術のフォローアップ
- ・ライセンシーの改良技術のグラントバック
- ・契約条件のアップツーデートな確認

5-8 CSR、IRに知的財産要素を積極的に取入れ、表明する。

知的財産は、企業価値評価の重要な要素であるが故に、企業の社会的責任 (CSR)・IRの観点から社内外に開示し、説明することが有益であり必要である。但し、企業経営における情報開示

は、①法的義務に基づく開示、②経営戦略に基づく開示、③企業の社会的責任（CSR）・IRに沿った開示があり、目的に沿った開示が前提となる。なお、特許出願は経営戦略に基づく開示であるが営業秘密等は、当然秘密として保持する必要がある。

5-9 知的財産の制度設計に積極的に対応する。

企業経営において重要な営業秘密については、実務上多くの問題を有しており、制度設計の観点から多くの課題が存在する。

不正競争防止法上の営業秘密は、ノウハウと同意語といわれており、欧米で慣用されているトレード・シークレット（Trade Secret）とも同意語であるといわれている。

ノウハウは、技術上の秘密情報（Confidential Information）であり、その情報が有用（Useful）で、かつ公知（Public Domain）となっておらず、かつ所有者が少なくとも合理的な程度熱心に、無断の開示、使用から情報を守ろうとしているために、その所有者にとって実質的に価値があり、かつ将来ライセンスを受けるであろう者にとっても、実質的価値のあるものである。

ノウハウ（営業秘密）は、価値ある財産であるが、特許権、商標権及び著作権のように独占的、排他的権利として認知されていない。

また、特許権の場合は、特許法第35条に職務発明についての規定があり、この規定が帰属問題についての実務上のガイドラインとなっており、従業員等が職務上行った発明については、職務発明規程等に基づいて、企業と従業員の間における帰属問題を明確にすることが可能になっているが、ノウハウの場合には、特許法第35条に相当する法的根拠、ガイドラインがなく、法的には不安定であるといえる。

退職した従業員が、業務上その構築にかかわったノウハウについて、同種の事業を開始し、それを使用し、又は他にライセンスを許諾するような場合には、実務的に複雑な問題を生ずる。特に、退職した従業員が従来勤務していた会社がライセンスを許諾していたライセンシーと、そのノウハウの構築者であることを考慮して交渉を継続するような場合には重大な問題となる。

従業員が職務上ノウハウを構築した場合には、そのノウハウは、不正競争防止法第2条1項7号の「保有者より示されたる営業秘密」に該当するか否かの判断が難しく、従って退職した従業員がそのノウハウを使用したり、従来勤務していた会社がライセンスを許諾していたライセンシーとの交渉継続等に関する法的問題は必ずしも明確ではない。

企業の実務においては、秘密管理規程を策定しておき、退職者に対しては秘密保持契約（Non-Disclosure Agreement）及び競合避止契約（Non-Competition Agreement）を締結する等により、退職者が同業他社、ライバル会社に再就職したり、自ら同種の事業を開始する場合には、一定の範囲の秘密保持、競合避止を期している。しかし、退職者に対して必要以上の不利益を与える契約は、憲法が保障する職業選択の自由の観点から、内容通りの効力は認められない場合があるので注意を要する。

5-10 ボーダレス、グローバル経営における知的財産の活用

知的財産権に関するリーガルリスク・マネジメントの事例として、M&A（Mergers & Acquisition）における営業秘密（Trade Secret）に関するエスクロウ契約（Escrow Agreement）を挙げる。

M&Aの実務においては、買収契約締結までの交渉において、営業秘密を考慮して高値で売却しようとする。即ち、秘密保持契約（Secrecy Agreement）を締結していても、真に価値ある情報、例えば、製造ノウハウ（Know How）、顧客リストなどについては買収契約締結以前には

開示したがない。もし買収契約が不調に終わった場合には、以後のビジネスに重大な影響を及ぼしかねないからである。特に、交渉相手が同業の場合には、それが顕著である。

そこで、売り手側は、営業秘密の開示の条件として、エスクロウ契約の締結を要求する。エスクロウ契約に基づくエスクロウ金は、営業秘密の開示料に相当する。一方、買い手側としては、買収企業の社長以下主要役員（Key Person）の継続的雇用及びスピナウトした場合の競合禁止（Non-Competition）を要求する。これは買い手側の立場からの営業秘密の保護手段であり、特に、売り手側のグッドウィル（Good Will）のただ乗り（Free Ride）、公有化（Public Domain）を防止することが目的である。

買い手側としては、買収により先発者（Head Starter）の地位を取得することが狙いであり、買収企業の営業秘密の保全を重視する。従って、エスクロウ契約をオプション契約（Option Agreement）的に位置づける傾向がある。

6. 企業経営に資する知的財産契約

6-1 企業経営に資する知的財産の要素

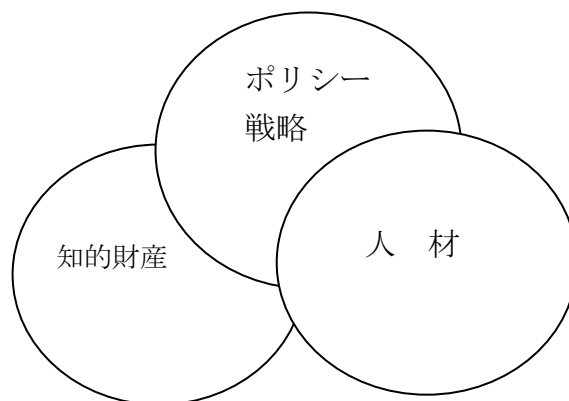
知的財産経営は、財務諸表等の数字に表れない各企業に潜在する隠れた強み（知的財産）を評価し、これを積極的に企業経営やビジネスに練り込んで活用する企業経営・経営手法であり、一般的に、知的財産経営問題は、高度に専門性を有しており、知的財産経営支援が有益である。

企業経営において、経営者は、知的財産経営に関する基本的方針、戦略については認識、把握していることが通常である。従って、知的財産経営支援においては、具体的、客観的、専門的内容について、ニーズに従って対応することが基本的スタンスである。

企業経営に資する知的財産とは、特定の知的財産自体ではなく、企業が保有する知的財産の機能を十分に発揮させる戦略及びそれを実行する人材・組織により経営戦略に練り込まれた位置付けにおける知的財産、即ち、企業経営に資する知的財産化された知的財産と解すべきである。

そして、いわゆる、企業経営に資する知的財産は、質の良い知的財産と具体的な戦略及び人材の存在によって実効性が確認されるのが実情であり、①知的財産リストを管理するのではなく企業経営に資する知的財産管理を考慮し、②知的財産経営に関し把握・整理し、③知的財産経営に関する論点（知的財産の位置づけ、知的財産ポリシー等）を整理し、④事業形態（ビジネスモデル）についての知的財産の取得・活用戦略を整理し、⑤知的財産経営の組み立て・知的財産ポリシーを策定する等である。

企業経営に資する知的財産の要素



企業経営において知的財産は、企業価値、経営戦略の重要な要素となり、重要な位置を占めるといわれている。即ち、企業経営に資する知的財産なしには企業は機能しないのである。なお、知的財産の価値評価方法としては、従来から知られている①コストアプローチ、②マーケットアプローチ、③インカムアプローチがあるが、昨今においては、企業経営に資する知的財産が重視される。

企業経営の基本的理念は、持続的発展であり、企業が持続的発展を確保するためには、自社の強みを維持・強化し、他社との差別化を図り、それを自社の重要な経営資源・競争軸と位置づけて対応することが必要不可欠なことである。そして、自社の強みを維持・強化し、差別化を可能にする最も重要な要素が企業経営に資する知的財産である。

6-2 企業経営に資する知的財産化の戦略と人材・組織

(1) 知的財産戦略

知的財産戦略は、経営戦略、事業戦略、技術・製品戦略それぞれに練り込んで検討すべきであり、知的財産戦略先にありきでは、知的財産経営は定着しない。総合戦略的対応が期待され、検討、組織作りから知的財産経営の実践へ経営、事業一体で対応する。

その具体化は、知的財産活用、イノベーション促進、知的財産経営を考慮して検討する。検討項目の例は、①企業経営における知的財産戦略についての基本的考え方、②知的財産基本法の目的規定、事業者の責務規定等を考慮した対応、③知的財産ポリシーの策定指針、知的財産戦略の施策・運営論について、④法律・制度論について、職務発明問題、専用実施権問題、独占禁止法第21条、⑤産学連携における知的財産政策、共有特許に関する特許法（73条）の原則と特約、⑥知的財産活用契約戦略等である。

(2) 知的財産人材・組織

企業経営における知的財産の本当の役割が、持続的発展、企業価値の創造・高揚であるという観点からは、その実効性を担保する役割を果たすべく設置されるのが知的財産人材・組織である。即ち、戦略的知的財産部門の役割・目的は企業計画・目標達成への寄与であり、業務内容としては、知的財産を事業計画に練り込み、知的財産情報を使いこなし、リスクマネジメント対応を行なうことであり、効果は、経営に力を与え、企業価値評価を高め、企業の持続的発展を期することになる。これからの企業経営においては、権利の取得・保有に加えて、というより多くの重要性は、取得保有権利の戦略的活用にある。

6-3 企業経営に資する知的財産化の在り方

企業経営においては、知的財産を自社の重要な経営資源・競争軸と位置づけて対応することが必要不可欠である。企業とは、持続的発展企業であるべきだという前提理念に基づいた場合、経営戦略の有力な視座として、知的財産を核に据えた競争優位戦略がある。

これからの企業経営においては、知的財産保護制度に沿って、取得、保有する知的財産を、適正に評価し、適法かつ、公正に企業戦略に取り入れていく必要がある。

企業経営に資する知的財産問題は、知的財産の本当の機能を正確に把握し、その機能を十分に発揮させ、企業経営に資する知的財産化することが期待される。そのためには知的財産部門の本当の役割を整理、把握する必要がある。要点は、知的財産の活用は、有力な知的財産、具体的な経営戦略、戦略的知的財産人材の存在が必須要素である。なお、戦略的知的財産人材は、知的創造、権利化・保護、活用毎に育成段階層、プロフェッショナル層、マネジメント層があり、各層毎に重要な機能・役割がある。

(1) 企業経営における知的財産の機能

企業の持続的発展そのためのイノベーションは知的財産によって支えられる。但し、知的財産権戦略の場合には、知的財産権法制をベースとする、総合戦略的アプローチが必要になる。経営戦略における知的財産の機能は、色々な形で発揮される。例えば、①企業戦略（Corporate Strategy）における機能、②事業戦略（Business Strategy）における機能、③機能戦略（Functional Area Strategy）における機能である。

知的財産は、企業経営において、経営理念、経営戦略、経営価値評価の重要な要素となり、知的財産を中心とする無形資産が企業価値の大半を占めるといわれている。即ち、知的財産なしには企業は機能しないのである。

現在、知的財産重視政策の考え方・制度が重要視されている。そのような中で、法制度的に独占排他権が認知されている知的財産を競争優位手段として活用した経営戦略が有効である。従来、知的財産の評価は、主として、数量的又は会計的な観点から行われていた。

即ち、数量的観点からは、知的財産の取得・保有件数、分野などを中心とした評価であり、会計的観点からは、知的財産の取得・保有に要した費用や、取得したロイヤルティー収入の額等を中心とした評価であった。知的財産権の価値評価は、色々な観点から必要となる。

例えば、ブランド価値等企業価値評価、戦略的提携の評価、知的財産権取引・損害賠償金の評価等である。このような状況を考慮して、競争優位確立のための経営戦略の観点から企業経営における知的財産戦略の前提問題である。

企業は、その知的財産権に与えられた独占排他権の範囲内において、それを積極的に活用する経営戦略を策定・実行することになる。

知的財産の一般的機能

	経営戦略上の機能	具体的内容
①	参入障壁の構築による市場独占	・競争優位要素 ・リーガルリスク回避要素 ・戦略提携の要素
②	差別化による競争優位の確立	・法的安定性 ・独創性、異質性 ・良い企業評価要素
③	経営利益・企業価値の創造	・確信性（自信） ・取引における信頼性・信用要素 ・経営資源性、担保価値

(2) 企業経営における知的財産の役割

経営戦略における、目に見えない経営資源としての知的財産の、戦略的活用においては、企業経営における知的財産の本質的機能、役割を踏まえ適正な価値評価が前提となる。

知的財産問題は、①内容的に高度に専門性を有し、権利評価、エンフォースメント、交渉等総合戦略性の考慮が不可欠な問題であり、②経営戦略を構成する場合が多いのでその判断・決定は、経営判断・決定の形で行われる。

これからの企業経営においては、知的財産権保護制度に沿って、取得、保有する知的財産を、適正に評価し、適法かつ、公正に企業戦略に練り込んでいく必要がある。即ち、知的財産重視経

営または知的財産理念経営が期待される。要するに、知的財産戦略は、知的財産問題だけで判断、決定できるものではなく、経営問題、経営判断の一部に帰結するので、戦略的知的財産人材は知的財産を中心として、経営、組織能力を必要とする。

戦略的知的財産人材に求められる能力については、知的財産の戦略的活用能力、経営戦略への練り込み能力が大切である。また、自社の事業内容、経営方針に通じていること、経営判断・経営決定に有益な役割が果たせる組織能力を有することが重要である。また、その役割は、知的財産の創造・権利化・戦略的活用であり特に知的財産問題について経営レベルで経営判断・決定に関わる立場にある。

企業経営における知的財産の機能

	基本的考え方	具体的施策
(1)	創作者のインセンティブ・ビジョン理念の整理、表現機能	<ul style="list-style-type: none"> ・創作者に独占排他権を認めインセンティブ機能を与える。 ・他社権利のリスクの回避を予見可能とし、事業の法的安全性を見える化する機能が期待できる。
(2)	企業価値高揚機能	<ul style="list-style-type: none"> ・知的財産は企業価値構成・評価機能を発揮する。 ・経営判断における適法の機能が期待でき、結果として確信経営機能が期待できる。 ・戦略的提携における選ばれる要素機能を有する。
(3)	企業収益への寄与機能	<ul style="list-style-type: none"> ・特許権等絶対優位、著作権等比較優位等競争優位機能を有する。 ・知的財産権の保護期間により、持続的発展機能を有する。 ・イノベーションは、知的財産権に担保されて企業経営戦略の基本的位置づけができる。 ・保有知的財産のライセンスにより企業収益を直接増加させることができる。
(4)	社会貢献、CSR、IR機能	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の社会的責任（CSR）機能を果す。 ・IRの観点から知的財産の保有・公表が重要な機能を果す。

(3) 企業経営における知的財産人材のあり方

知的財産問題を、所期の経営戦略に沿って適切に対応していくためには、戦略的知的財産人材が必要不可欠である。戦略的知的財産人材に求められる能力としては次の2つが重要である。

1つは横断的な知識・情報・経験が必要である点、即ち、従来ありがちであった知的財産に限定された狭い範囲に特化した専門性から、技術・経営・法律・国際性までを考慮できる、知的財産を中心としたより幅広い能力が要求されるようになってきている。

もう1つは組織能力（コミュニケーション能力、マネジメント能力等）である。即ち、知的財産問題も経営戦略の問題であり、各々の知的財産問題を経営戦略の中にどのように位置づけ、どのように経営的成果に結びつけるか、そういうコミュニケーション能力、マネジメント能力というものが、企業においては極めて重要になる。そのような能力をも有する知的財産人材（戦略的知的財産人材）が必要不可欠であるという時代が変わってきた。

戦略的知的財産人材の育成には、日常の業務を通じた訓練（On the Job Training）を基本に、知的財産に関する専門教育が必要であることは当然のこととして、自社の事業内容・経営方針を知り、経営判断に有益に参画し役割を果たすための人間力の育成が重要である。知的財産は企業

経営と密接に関連を持つことが多いため、現実的な経営の視点に立って課題解決のできる人材養成が有益であり、その意味で理論と実践を融合させた教育を目指す必要がある。

戦略的知的財産人材がその職責を果たしていくためには、単に知的財産に関わる実務だけではなく、関連する技術・経営・法律等、各領域に跨る知識・情報・経験を国際的視野で身につけることが求められる。

まとめ

これからの企業経営においては、知的財産を経営戦略全体に、日常的に練り込み、イノベーション、競争優位、国際的競争力、企業価値評価等に実効的に機能させて行くことが期待される。

企業は、持続的発展、創造的・イノベーション的に存在する。そのためには、知的財産を戦略に創り込み、活用する必要がある、その主体的役割は知的財産部門が担うことになる。従って、知的財産部門は、権利取得、保持手続部門ではなく経営戦略部門たるべきである。

知的財産戦略は、総合政策的対応が必要不可欠である。そのためには、①知的財産政策・制度設計によりビジョン、インセンティブを考慮し、②知的財産施策・運営により、イノベーション、エンジン機能を考慮し、③実効性の評価の観点から、ハンドリング機能を考慮することが有益である。

このようにして各企業が知的財産立社を果し、そして我が国が知的財産立国し、国際的競争力を持ち、持続的発展を期したい。

以 上