

# 企業內模範特許管理体制의 設計

## ◁ 調査資料部 ▷

— 承 前 —

### 5.6 特許管理教育

#### 1) 特許部門 專任者의 教育內容

##### a) 專門教育의 一例

第5-3表 專任者의 教育 program

course 名, 資格	期 間	教 育 內 容	教育方法
A course 新任特許專任者	1 週日間		
B course B <sub>1</sub> A course 修了者 B <sub>2</sub> B <sub>1</sub> 修了中適格者	6 個月	明細書의 作成指導 明細書의 讀解力育成 明細書의 總括指導 請求範圍의 作成法	個人指導
	全 上		全 上
C course B <sub>2</sub> 侵了者(未認定者)	2 日 / 月 × 12 個月	B <sub>2</sub> course의 補講	討 論
D course 認定專任者	2 週日間	意見書 · 手續補正書出願手續等	個人指導
S course 開講時指定	開講時		開講時에 決定함

從來는 專門教育에 weight를 두고 왔으나 下記 觀點에서의 教育을 할 必要가 있다.

##### b) 技術管理教育

###### 가) 技術開發活動의 効率化와 그 方策

技術開發活動의 効率化는 課題設定의 좋고 나쁨과 그 進行方法에 따라 決定된다. 이 兩者의 積이 効率이다. 따라서 이 兩者와 特許와의 關係에 關한 教育

###### 나) 個別 project의 管理

個別 技術開發 project가 設定되고서, 이 project의 開發計劃을 立案하고 實施하여 가는데 있어서의 管理의 目的과 手法를 對象으로 한 것으로서 이를 充分히 認識함으로써 비로소 特許의 取得活動이 積極的으로 可能하게 된다.

###### 다) master project의 管理

個別 project를 製品의 類似性, 市場의 共通性, 또는 技術의 類似性 등의 觀點에서 集約하고, 事業方針에 따라서 事業目標가 達成되도록 類似 project 群으로 잡고, 管理하여 가는 方法으로서 強力한 特許를 取得하여 가려고 할때 빠뜨릴 수 있는 觀點이다.

###### 라) program 管理

事業所 또는 會社 全體의 技術開發 project를 어떻게 設定하고 이것을 管理하여 가느냐 등에 關한 것으로 經營計劃의 立案中에 넣은 것이다.

###### c) 經營管理教育

###### 가) 經營에 있어서의 特許의 意義

###### 나) 經營戰略의 立案과 特許와의 關聯

###### 다) 經營計劃의 立案 system과 特許와의 關聯

등등의 教育이 必要하다.

##### 2) 技術者를 對象으로 한 教育內容

###### a) 技術開發 擔當者와 特許活動

特許活動은 技術者 本來의 業務인 것을 充分히 認識시키는 것이 무엇보다도 重要하다.

###### b) 特許專門教育

###### 가) 特許管理 概要

###### 나) 明細書의 作成指導 및 讀解力의 養成

###### 다) 其他 必要事項

c) 그 報告書의 1章부터 4章까지의 內容에 該當하는 事項

## 第6章 特許管理機能의 LEVEL UP 對策

지금까지 論한 바와 같이 企業에 있어서의 特許管理 活動은 經營企劃部門, 技術開發部門 및 生産販賣部門과 特許部門과의 有機的인 連携 play에 의하여 達成되는 것이다. 이 有機的인 連携 play를 어떻게 實施할 것인가를 檢討立案하고, 그 計劃을 實施하여 特許管理 機能의 level up 對策을 推進하여 가지 않으면 안될 部門은 바로 特許部門이다.

이 特許部門이 自社에 있어서의 特許管理의 level을

自己評價하고 무엇을 어떻게 改善하여 level up을 피하여 갈 것인가에 대하여 論한다.

### 6.1 自己評價에 의한 現狀水準의 客觀的 level評價

이 level 評價에 대하여 두 가지 方法을 說明한다. 첫째의 方法은 대단히 概括的인 基準에 의하여 level 評

나) Stage-1 出願手續 및 侵害處理等 事後業務에 쫓기고 있는 段階로서 afterservice型 또는 充實히 命命에 服從하는 兵士型이다.

다) Stage-2 研究開發에 대한 情報 Service라든가 liaison Service를 하는 段階로서 before Service型 또는 士官型이다.

라) Stage-3 發明의 評價, 誘導 등을 하여 積極的인 Service를 하는 段階로서 參謀型이라고도 할 수 있

第6-1表 企業에 있어서의 特許管理의 概括的 level 評價의 基準

Stage-0	Stage-1	Stage-2	Stage-3	Stage-4
mercenary style	after Service Soldier Style	before Service officer Style	forward Service Staff Style	integration Service Commander Style
○企業組織을 無觀한	○出願手續事務	○liaison service ○研究開始前의 Service	○情報의 提供 Service —特許網의 形成化—	○自發情報調査 ○他社(人)의 特許權의 利用
出 願 ○aftercare가 없다		○SDI Service	○發明의 發掘, 誘導 ○發明企業化를 위한 權利化 ○特許證認制度의 確立 ○侵害事件處理등의 獨自的活動	○契約問題共 ○同研究開發등, 經營活動에 積極的으로 參加

價를 하나 둘째의 方法은 (社)發明協會가 特許廳의 依託을 받고 開發한 定量的 評價 system이다.

#### 1) 業에 있어서의 特許管理의 概括的 level 評價의 基準

第6-1表에 나타난 概括的 level 評價 基準은 日本의 企業에 있어서 特許管理의 變遷過程임과 同時에 이에 推移할 것이라는 豫測과로부터 만들어진다.

○밀거름이 된다.

○經營手段으로서 대단히 重要한 部門

○企業內의 Side work

○企業經營者가 特許擔當者를 選擇하는 경우에

① 將來에 걸친 育成方向을 염두에 두고

② 經營의 方向을 잡을 수 있는 人物을 두는 것이 바람직하다.

○두드러진 部門

가) Stage-0 管理不在로서 企業方針이라든가 企業 目標와는 關係없이 出願하는 “補償金 벌기型”이라고 할 수 있는 段階이다.

다.

바) Stage-4 經營 needs를 先取하여 自發的으로 調査를 實施하고, 他社의 特許權의 利用, 契約 및 共同開發 등을 企案하고 經營活動에 積極的으로 參加하여 가는 段階이다.

이 段階를 integration Service 또는 指揮官型이라고도 할 수 있는 level이다.

上記 level은 대단히 概括的인 評價이기는 하나, 現狀의 level을 자리잡아 주고 今後 어떠한 方向으로 努力하여 가야 할 것인가의 指針이 되리라고 믿는다.

#### 2) 特許關聯 data에 의한 企業特許管理狀況의 定量的 評價 System

a) 評價 System의 企業經營에서 본 意義  
各企業은 각각 그 特許管理項目의 現狀이 評價基準과 比較하여 어느 level에 있는가를 定量的으로 把握함으로써 각각의 企業特性 經營戰略에 即應한 特許管理體制에 改善하기 위한 要點을 얻을 수 있다.

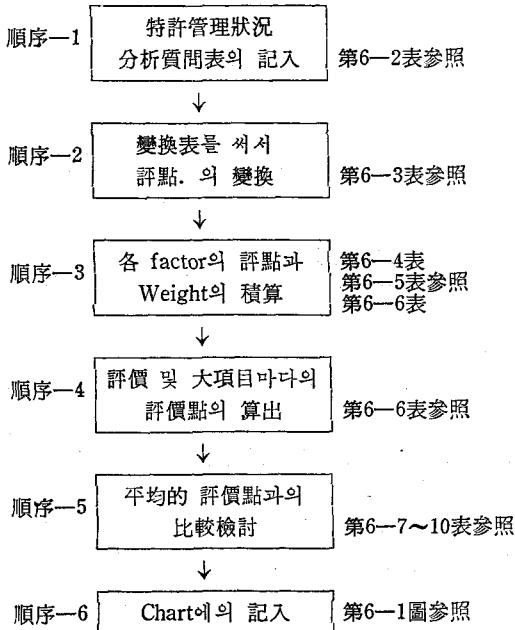
b) 評價 System의 活用 可能性

# □ 前進的特許管理시스템 開發을 위한(20) .....

이 評價 System은, 各企業에 있어서의 特許管理의 狀況이 最善이라고 생각되는 狀況과 어느 程度의 差異가 있는가 또 全企業中에서 어떠한 位置에 있는가를 分析하는 것이 可能하다. 平均的인 特許管理과 어느 程度의 差異가 있는가 등을 分析할 수도 있다.

또한 大項目別 評價點에서, 特許管理業務中 어느 業務를 充實하게 하여야 하는가 改善의 要點을 發見할 수 있다. 例를 들면 “研究開發의 支援”이라는 業務의 評價가 낮은 경우에는 그 業務分野의 factor에 대한 回答에까지 遡及하여 分析을 함으로 어떠한 活動이 不足하기 때문에 評價가 낮아졌다는 原因을 파악할 수가 있다. 이와 같은 原因을 확실히 認識한 後에 活動을 할 경우를 除하고 이와 같은 原因의 指摘은 各社의 特許管理를 改善하는 有效한 要點으로 된다.

### c) 特許管理狀況評價의 順序



### d) 順序의 概要

① 順序-1 特許管理狀況 分析質問票(第6-2表)에의 記入, 質問票에 대한 回答은, 右側의 回答欄에 該當하는 番號 또는 數值를 記入한다.

② 順序-2 變換表를 써서 評點에 變換한다(第6-3表). 手順-1에 位置시킨 現況 level을 第6-3表로서 評點으로 變換하나 換算方法은 第6-5表와 같이 積으로 算出한다.

③ 順序-3 各 factor의 評點과 weight의 積算手順-2로 評點이 算出되었으나 이것은 第6-4表의 weight를

곱하면 評價點이 算出된다. 그 計算事例는 第6-6表에 表示되어 있다.

④ 順序-4 評價點 및 大項目마다의 評價點算出. 各 factor에 對한 評價點의 計算(第6-2表의 1-1 level)이 되었으면, 다음에 大項目(第6-2表의 1 level) 即, 主要特許管理業務(ex企業動向 技術動向의 把握)마다의 評價點을 合計한다. 그리고 全評價點의 合計도 計算한다.

⑤ 順序-5 各種 平均評價點과의 比較檢討評價

○國內企業130社의 平均과의 比較가 된다.

○各社가 歸屬하는 業種中에서 平均보다 못한 것이 業種別로 보았을 때 어떠한가를 比較할 수 있다. (第6-7表參照)

○特許管理業務마다의 評價點의 上限值를 나타낸 것이 第6-8表이다. 이것과 比較하여 어떠한가도 檢討評價된다.

○第6-9表는 業務別 平均値와 各上限値와의 比較를 한 것이다. 即 業種別의 特許業種別評價點의 平均値를 上限値로 나는 數值이다. 이것은 上限値에 對하여 業種別로 特許業務를 보았을 때, 어느 程度인가를 나타내고 있는 것이 第6-9表이다.

○資本金別로 본 경우 그 平均値는 어느 程度인가, 그것에 比하여 自社의 現況은 어떠한가가 比較評價된

⑥ 順序-6 Chart에의 記入

第6-1圖는 企業에 있어서의 平均的 特許管理 Pattern을 나타내고 있다.

이 위에 自社의 評價點을 plot하면, 무엇이 잘되고 무엇이 뒤떨어졌는가를 알 수 있게 되어 있다. 또한 業種別 平均像과 比較할 수도 있다.

第6-3表 回答結課의 評點에의 變換表

大項目	中項目	factor 評價方法	評點
1. 技術開發支援	1) 企業動向, 技術動向의 把握	① 研究開發前에 있어서의 先行技術調査와 patent map 作成	
		1-1-① 1-1-①'	
		1-1.0 1-1.0	
		2-0.5 × 2-0.75	
		3-0.0 3-0.5	
		② 自社·他社 技術動向調査	
		1-1-② 1-1-②'	
		1-1.0 1-1.0	
		2-0.5 × 2-0.75	
		3-0.0 3-0.75	
		4-0.5	

□ 前進的特許管理시스템 開發을 위한(20)

	③ 商品變化의 參劃 $\left. \begin{matrix} 1-1-③ \\ 1-1.0 \\ 2-0.5 \\ 3-0.0 \end{matrix} \right\}$	
2) 研究開發의 推進	① 研究開發 目標設定에의 豫測 $\left. \begin{matrix} 1-2-① \\ 1-1.0 \\ 2-0.0 \end{matrix} \right\} \times \left. \begin{matrix} 1-2-① \\ 1-1.0 \\ 2-0.7 \\ 3-0.5 \end{matrix} \right\}$ ② 研究開發經過 및 研究開發成果 特許面으로 부터의 評價 $\left. \begin{matrix} 1-2-② \\ 1-1.0 \\ 2-0.5 \\ 3-0.0 \end{matrix} \right\}$	

3. 出願에 對한 權利 利用	1) 出願前 調査	① 發掘 ② 發明에 對한 事前調査	2.025 2.025
	2) 發明 評價	① 發明에 對한 評價基準 ② 外國出願에 對한 評價基準 ③ 國內出願과 外國出願의 比率	2.250 2.250 2.250
	3) 出願 管理	① 審査請求時의 評價 ② 審査請求率 ③ 公告率 ④ 異議申立率	1.463 1.463 1.463
	4) 不出願 發明의 處理	① 補償 ② 公表의 有無	0.675 0.675
4. 自社權利의 保全과 活用	1) 權利의 存續과 拋棄	① 保全權利의 評價 ② 登錄後의 拋棄率	2.756 2.756

第6-4表 各 factor에 對한 weight

大項目	中項目	factor	weight
1. 技術開發의 支援	1) 企業動向, 技術動向의 把握	① 研究開發前에 있어서의 先行技術調査와 地圖의 作成	2.917
		② 自社·他社技術動向 調査	2.917
		③ 商品變化의 豫測	2.917
	2) 研究開發의 推進	① 研究開發目標設定의 參劃	2.917
		② 研究開發經過 및 研究開發成果의 特許面으로 부터의 評價	2.917
		③ 商品化決定時의 特許問題確認과 그 結果의 商品化 計劃에의 反映	2.917
2. 發明의 獎勵와 特許意識의 高揚	1) 補償制度	① 補償制度	4.219
	2) 特許敎育	① 特許擔當者에 對한 敎育 ② 特許擔當者 以外에 對한 敎育	3.516 3.516

第6-5表 評點에의 變換方法

大項目	中項目	factor 評價方法	評點
1. 技術開發의 支援	1) 企業動向 技術動向의 把握	① 研究開發前에 있어서의 先行技術調査와 地圖 作成 $\left. \begin{matrix} 1-1-① \\ 1-1.0 \\ 2-0.5 \\ 3-0.0 \end{matrix} \right\} \times \left. \begin{matrix} 1-1-① \\ 1-1.0 \\ 2-0.75 \\ 3-0.5 \end{matrix} \right\}$	0.25

第6-6表 評價點의 算出方法

factor No:	評價 weight	評價點
1-1-①	0.25 × 2.917	0.729
1-1-②	0.75 × 2.917	2.188
1-1-③	1.0 × 2.917	2.917
⋮	⋮	⋮
7-3-①	1.0 × 1.375	1.375
7-3-②	1.0 × 1.375	1.375
7-3-③	0.5 × 1.375	0.688

第6-7表

特許管理의 業種別 平均值

業種	業務	1. 技術開發의 支援	2. 發明의 獎勵와 特許意識의 高揚	3. 出願으로 부터 權利 利用	4. 自社權利의 保全과 活用	5. 他社에의 對應	6. 特許係爭 契約의 處理	7. 情報의 收集과 活用	8. 特許管理 指數
		機械	9.1	5.9	9.4	7.2	6.0	7.2	9.6
電氣	8.6	6.7	9.9	8.3	6.1	7.3	10.4	57.4	

□ 前進の特許管理시스템 開發을 위한(20) .....

化	學	9.5	5.6	9.4	7.8	6.0	7.4	10.2	55.9
全	產	9.1	6.0	9.6	7.7	6.1	7.3	10.0	55.7

第6—8表 特許管理業務 마다의 評價點의 上限値

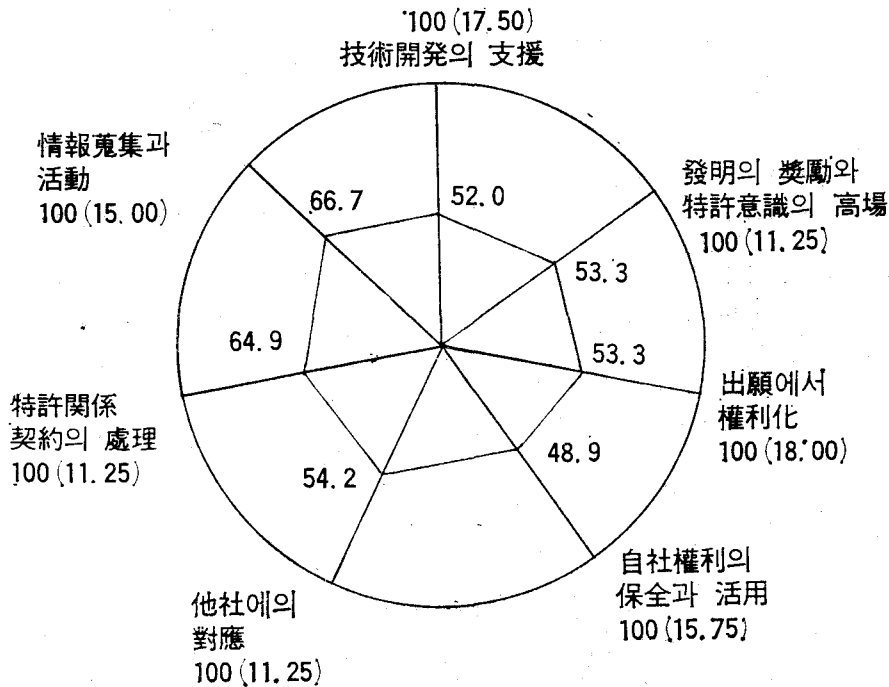
1. 技術開發의 支援	2. 發明의 獎勵의 特許意識의 高揚	3. 出願으로 부터 權利化	4. 自社權利의 保全과 活用	5. 他社에의 對應	6. 特許係爭 契約의 處理	7. 情報의 蒐集과 活用	8. 特許管理 指數
17.50	11.25	18.00	15.75	11.25	11.25	15.00	100.00

第6—9表 業種別 平均値와 各上限値와의 比較

業種	業務	1. 技術開發의 支援	2. 發明의 獎勵特許意識의 高揚	3. 出願으로 부터의 權利化	4. 自社權利의 保全과 活用	5. 他社에의 對應	6. 特許係爭 契約의 處理	7. 情報의 蒐集과 活用	8. 特許管理 指數
機	械	0.520	0.524	0.522	0.457	0.533	0.640	0.640	0.544
電	氣	0.491	0.596	0.550	0.527	0.542	0.649	0.693	0.574
化	學	0.543	0.498	0.522	0.495	0.533	0.658	0.680	0.559
全	產	0.520	0.533	0.533	0.489	0.542	0.649	0.667	0.557

第6—10表 資本金別 特許管理狀況

資本金	業務	1. 技術開發의 支援	2. 發明의 獎勵特許意識의 高揚	3. 出願으로 부터의 權利化	4. 自社權利의 保全과 活用	5. 他社에의 對應	6. 特許係爭 契約의 處理	7. 情報의 收 集과 活用	8. 特許管理 指數
5 億 圓 以 上		9.2	6.6	10.1	7.9	6.2	7.7	10.6	58.3
5 億 圓 未 滿		8.8	4.2	8.1	7.3	5.7	6.1	8.3	48.5



e) 特許管理의 業務改善對策의 發見方法  
全平均, 業種別, 資本金別의 特許管理評價點이 떨어

지는 業務가 發見되면, 그 業務에 關한 中項目, factor  
에 대한 評點이나 質問項目을 逆으로 살펴감으로써 어

며한 活動이 모자라는가를 알 수 있다.

다음에 評價點의 比較에 있어서 우선 모자라는 點이 없을 경우에는, 各特許管理業務의 評價點과 上限值의 比를 算出하고 第6—1圖와 같은 圖表를 作成한다. 이 圖表가 圓에 가까울수록 均衡이 잡혀진 管理가 이루어진다고 생각할 수 있으며, 圖表를 크게 變形시킨 要素가 改善點으로 된다.

改善點이 發見되면 앞에서와 같이 그 原因을 追求하여 새로운 改善을 한다.

## 6.2 自社の 企業規模와 技術力의 評價

### 1) 企業規模가 特許權의 利用에 주는 影響

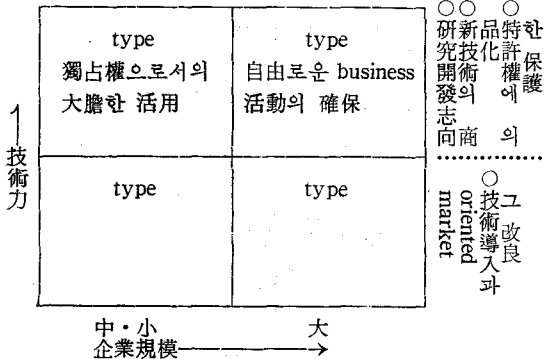
特許權 利用에 관한 基本的인 姿勢로서 2가지가 있다. 企業規模가 작거나 또는 成長期에 있는 企業은 積極的으로 獨占的인 利用을 志向한다. 그에 比하여 大企業의 경우는 趣旨를 달리하고 他社에 特許를 取得하여 事業活動을 沮害되고 싶지 않다고 생각한다. 따라서 獨占志向을 한다고 하는 것보다도, 自社特許의 販賣에 힘을 기울이는 傾向이 있다.

### 2) 技術力과 特許權과의 關係

말할 것도 없이 發明을 스스로 만들어 낼 수 있는 能力이 있는 企業은 自社の 保有特許를 武器로 하여 經營을 한다. 그에 反하여 技術力이 낮은 企業은 他社의 有力特許를 찾아내어 이것을 licensing 契約에 의하여 實施權을 入手하여 商品化하여 가는 일이 經營戰略의 中心이 된다.

### 3) 特許戰略에서 본 4가지 企業 pattern

第6—2圖 特許戰略으로 본 4가지의 全業 pattern



自社の 企業規模와 技術力을 第6—2圖에 의하여 評價하고, 어디에 位置하게 하느냐를 評價하여 그 위에 下記 說明에서 特許戰略의 存在를 읽어 주기 바란다. 어디에 位置하게 하느냐에 있어서 特許管理의 存在, 運營方法이 틀려진다는 것을 充分히 理解할 必要가 있다

#### a) A型의 企業에 있어서의 特許戰略

技術開發을 積極的으로 推進하여 新技術에 의한 新商品을 market에 提供하여 간다. 特許權은 이들의 新技術을 保護하는 것으로서 利用한다. 그러나 他社에 대하여는 特許權을 獨占權으로서 主張하지 않고 適正한 對價와 交換에 幅넓게 利用된다. 自社の 商品化, market 形成의 timing과, 他社에의 特許權 使用許可의 timing을 正確히 내다 보아야 한다.

또 他社로부터 特許侵害 등에 의하여 紛爭을 提記당하였을 때는 自他保有 特許의 交換 등에 의하여 될 수 있는 대로 紛爭을 避하는 것이 上策이다.

#### b) B型의 企業에 있어서의 特許戰略

market를 中心을 생각하여 自社에서 技術開發도 行하나 他社에 有力한 新技術이 있으면 이 導入도 생각하여 自社에서는 오히려 商品化에 全力을 기울인다. 따라서 licensing의 處理가 重要한 戰略의 하나이며, 商品化에 企業 weight을 두기 때문에 商標, 意匠등의 出願處理를 併合한 長期方針의 設定이 重要하다.

#### c) C型의 企業에 있어서의 特許戰略

이 範疇에 드는 企業은 技術力도 있고 가장 戰略的 發想과 아울러 特許網의 形成化 등이 必要하다. 特許의 販賣에 대하여는 이 C型의 企業에서는 慎重히 行하여야 한다. 만일, 大企業에 特許權의 使用許可를 주면 即時에 自身の market를 무너뜨리는 일로 連結된다

#### d) D型의 企業에 있어서의 特許戰略

D型의 企業은 他社로부터 技術을 導入하는 것은 勿論이나 商品化의 경우에 改良技術을 實用新案 등으로 權利化하여 놓는 일이 重要하다. 이 範疇에 드는 企業은 共同開發을 하여 商品化와 market 開發을 推進하여 가는 것이 바람직하다.

—계속—