

村田製作所の特許報奨制度の実像

調査結果の要旨

村田製作所の特許報奨制度は、単なる「出願したら少額を払う」発明奨励策ではなく、**出願時・登録時・事業競争力への貢献時・ライセンス収入発生時**という複数の局面で発明者を評価し、さらに**2024年1月からは将来の事業に大きく貢献しうる発明を早い段階で評価する新制度**を追加した、多層型の制度です。公式資料では、制度の運用にあたって**発明報奨審議委員会**が審議し、従業員からの**異議申立て**も受け付けることで公正性を担保していることが明示されています。加えて、各事業部・開発部門に**パテントリーダー**を置き、教育・eラーニング・啓発フォーラムまで含めて、制度を「人事施策」ではなく**知財活動の実行装置**として組み込んでいます。 ¹

そのうえで、村田の公開資料と2026年のINPIT講演を突き合わせると、この制度は近年、**自社実施中心の評価から、競争牽制力や影響度も重視する制度へ進化している**ことが分かります。村田の中島規巨社長は、報奨制度について「これまでは自社実施というのが最大の論点だった」が、現在は**他社の邪魔になっているか、引用数や影響度がどれほど高いかも評価するよう変更した**と説明しています。これは、特許報奨を研究者向けの福利厚生ではなく、競争優位を守るための**経営インセンティブ**へ再設計していることを意味します。 ²

制度の骨格

村田の公式ページが示す制度の中核は明快です。発明者は、**特許出願時、特許登録時、特許が事業の競争優位性の確保に貢献したとき、他社から実施料収入を得たとき**に報奨を受けます。さらに、2024年1月からは、「**将来のムラタのビジネスに大きく貢献すると判断された発明**」を対象とする新たな発明報奨制度が追加されました。つまり、村田は「権利化の節目」だけでなく、「**事業貢献**」と「**将来性**」でも報いる設計にしており、制度の狙いは件数の最大化よりも、**事業に効く知財の創出**にあります。 ³

この制度が単発で機能しているわけではない点も重要です。村田は知的財産機能を**知的財産部**と**知財企画部**の2部体制で運用し、前者が事業・開発戦略に結びつく知財戦略や強固なポートフォリオ構築を担い、後者が全社視点での知財課題の抽出・解決やポートフォリオ経営向けの情報提供を担っています。海外にも知財拠点を持ち、現地発明の権利化や契約・係争対応も行っています。さらに、年次報告書では、研究開発で生まれた発明は**発明・考案の社内ルール**に従って管理され、社内教育や啓発フォーラムで知財マインドを高めていると開示しています。 ¹

一方で、**金額テーブルそのもの**は公式サイトでは公開されていません。公開情報で確認できるのは、報奨の発生局面と公正な審査プロセスです。これに対し、日経記事の公開スニペットや公式SNS経由の要約では、**登録後の特許や登録前の発明を評価して最大100万円を支給する制度**が設けられていると報じられています。したがって、制度の骨格は公式情報で確認できる一方、**高額報奨の具体金額は報道ベース**で把握するのが現状です。 ⁴

制度の変遷

少なくとも公開資料で追える範囲では、村田の知財施策は**全社方針の明確化 → 特別枠の新設 → 将来有望発明の前倒し評価 → 評価指標の戦略化**という順に厚みを増しています。2021年時点の統合報告書では、すでに「知的財産活動基本方針」を掲げ、全従業員が組織横断で事業に役立つ知財活動を実践することを求めています。また、2021年度時点の保有特許件数は、統合報告書の図表上、**外国15,428件、国内9,074件**で、す

で海外重視のポートフォリオになっていました。これは、報奨制度の拡充がゼロから始まったのではなく、**一定規模の国際ポートフォリオを前提に、その質を上げる段階**で行われたことを示します。 5

次の転機は、2022年度です。村田の2023年統合報告書は、**環境・ウェルネス領域における知財蓄積**を目的に、同社の挑戦領域に資する発明に対して**特別報奨金制度を新設**したと明記しています。ここで注目すべきなのは、報奨が単なる既存事業の延長ではなく、**将来伸ばしたい戦略領域への知財投資を促す装置**として使われている点です。つまり、「何を出願したか」ではなく、「**会社が次に伸ばしたい領域にどれだけ資するか**」が制度設計に反映され始めたわけです。 6

その流れをさらに進めたのが、2024年1月導入の新制度です。公式表現では、これは**将来のムラタのビジネスに大きく貢献すると判断された発明**を対象にする制度で、各事業部・開発部門のミッションやビジョンに合致した**将来有望な発明**の創出を促すとされています。ここではまだ制度名は公開されていませんが、公開報道の要約では「**登録前の発明**」を評価する高額報奨として言及されており、村田が**権利化や事業化の前段階から発明に値付けする方向へ踏み出した**ことは確かです。 7

さらに2026年のINPITフォーラムで中島社長は、制度見直しの中身をかなり具体的に語っています。そこでは、従来の「**自社で使っているか**」を重視する考え方から、**他社の実施をどれだけ妨げるか、引用数や影響度がどれだけ高いか**を評価する制度へ変更したこと、そして技術者に対して報奨を**できるだけ手厚く**したことが説明されました。これは、制度が「**発明の努力に報いる**」から一歩進み、**競争相手の行動を制約できる特許を先に取りに行く方向**にシフトしたことを示しています。 8

競争戦略との接続

この制度強化は、村田の中核事業であるMLCCの置かれた競争環境と切り離しては理解できません。村田自身が、MLCC市場で**世界シェア40%**、今後成長が見込まれる自動車市場では**50%**という高いシェアを持つと説明しており、同時にAI拡大や自動車の電装化に伴う部品需要増、競争激化を前提に、**持続的なイノベーションでトップシェアを維持する方針**を掲げています。2026年4月には車載MLCCで「**定格電圧・サイズ別に世界最大静電容量**」の量産開始も発表しており、競争はすでに**高機能・高信頼性領域**に進んでいます。 9

競合側の動きも強いです。サムスン電機は2024年と2025年の公式発信で、MLCC事業を**AIサーバー・車載**へ重点シフトすると明言しており、超小型・超大容量・高温・高電圧対応を武器にポートフォリオを組み替えています。2025年の同社ニュースは、AIサーバーやxEV、ADAS、自動運転を高成長分野と位置づけ、AIサーバーでは高温対応の高性能MLCC、車載では極めて高い信頼性が**必要だ**と説明しています。つまり、村田が報奨制度を前倒し・高額化しているのは、**汎用特許を増やすためではなく、まさに競争が激しい高付加価値帯で先回りするため**と読むのが自然です。 10

外部の特許分析でも、その構図はおおむね一致しています。パテント・リザルトが2025年7月に公表したMLCC関連技術のグローバルスコアでは、**村田製作所が1位、Samsung Electro-Mechanicsが2位**で、スコアはそれぞれ**11,126.5**と**9,150.4**でした。有効件数ではサムスンが村田を上回る一方、総合スコアでは村田が首位で、日本特許の寄与が大きいとされています。日記記事の公開要約では別の絶対値が示されていますが、「**村田首位、サムスン2位**」という順位関係は一致しており、時点や集計対象の違いによる差とみるのが妥当です。 11

村田自身も、こうした競争に対して知財を経営資源として再定義しています。2026年1月の「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター」受賞リリースでは、同社は**発明報奨金制度を充実させることによって実用性や将来性の高い発明の創出を促進している**と明言しました。つまり、報奨制度は採用PR用の周辺制度ではなく、**実用性・将来性の高い発明を量産するための事業装置**として社外に説明されているのです。 12

職務発明制度との関係

日本の職務発明制度の観点から見ると、村田の制度はかなり「現行法に沿った優等生」型です。特許庁は、職務発明制度の趣旨を、**使用者の研究開発投資を可能にすることと、従業者が適切に評価され報いられることを保障して発明インセンティブを喚起することの両立**だと説明しています。また、2016年施行の改正では、従来の「相当の対価」は「**相当の金銭その他の経済上の利益**」に改められ、企業が金銭に限らない柔軟なインセンティブ設計を採れるようになりました。あわせて、経産省告示のガイドラインが公表され、手続の適正さと予見可能性が重視される枠組みになっています。¹³

この法的背景に照らすと、村田が公式に開示している**発明報奨審議委員会による審議と、従業員からの異議申立て受付**は、金額の多寡だけでなく、**納得可能なプロセス**を重視している設計だと評価できます。これはあくまで公開情報からの推論ですが、特許庁ガイドラインが重視する「不合理性判断における手続の適正」に、村田がかなり意識的に合わせている可能性が高いです。¹⁴

さらに、村田の2026年講演内容を重ねると、同社の職務発明運用は法令準拠の域を超えています。出願後・登録後だけでなく、**将来のビジネス貢献や競合に対する阻止効果**まで評価する以上、制度は「相当の利益を支払う義務への対応」ではなく、**どのタイプの発明を組織として増やしたいかを示すシグナル**になっています。ここに、村田制度のいちばんの特徴があります。¹⁵

公開情報から分かることと分からないこと

今回の調査で**公式資料として確認できたこと**は、かなり多いです。村田は、発明報奨を**出願・登録・事業競争力への貢献・実施料収入**に連動させており、2024年1月から**将来の事業貢献が大きい発明を対象とする新制度**を導入しています。2022年度には**特別報奨金制度**を新設し、知財部門の2部体制、パテントリーダー、教育、eラーニング、取締役会への継続報告まで含めて、制度を知財ガバナンスの中に深く埋め込んでいます。¹⁶

一方で、**公式資料だけでは確認しきれない点**もあります。たとえば、**2025年度の報奨総額が2015年度比2.5倍になったこと**、**登録後・登録前評価の高額報奨が最大100万円であること**、**制度の起源が1960年代に遡る**ことは、日経記事の公開要約やSNS経由のスニペットでは確認できますが、今回アクセスできた村田の現行公式ページでは同額・同件数の一次確認まではできませんでした。したがって、これらの数値は「**報道でそう伝えられている**」と位置づけるのが適切です。¹⁷

それでも、制度の本質はかなり明確です。村田は、**発明を早期に見つけ、事業に効くものを厚く遇し、競合を止める力まで評価し、その判断プロセスを委員会と異議申立てで支える**という方向に舵を切っています。報奨制度は、MLCC首位企業としての地位を守るための周辺施策ではなく、**知財ポートフォリオの質を上げるための経営システム**そのものだと見るのが、公開資料から導ける最も妥当な結論です。¹⁸

¹ ³ ⁷ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁸ <https://corporate.murata.com/ja-jp/company/intellectual-property>
<https://corporate.murata.com/ja-jp/company/intellectual-property>

² ⁸ <https://www.inpit.go.jp/content/100887503.pdf>
<https://www.inpit.go.jp/content/100887503.pdf>

⁴ ¹⁴ <https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/ip>
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/ip>

⁵ https://corporate.murata.com/-/media/corporate/ir/library/murata-value-report/2021_j/p21-24.ashx
https://corporate.murata.com/-/media/corporate/ir/library/murata-value-report/2021_j/p21-24.ashx

- 6 https://corporate.murata.com/-/media/corporate/ir/library/murata-value-report/2023_j/p62.ashx
https://corporate.murata.com/-/media/corporate/ir/library/murata-value-report/2023_j/p62.ashx
- 9 <https://corporate.murata.com/ja-jp/company/business/capacitor>
<https://corporate.murata.com/ja-jp/company/business/capacitor>
- 10 <https://m.samsungsem.com/jp/newsroom/news/view.do?id=8102>
<https://m.samsungsem.com/jp/newsroom/news/view.do?id=8102>
- 11 <https://www.patentresult.co.jp/ranking/total/gls-mlcc.html>
<https://www.patentresult.co.jp/ranking/total/gls-mlcc.html>
- 12 <https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2026/0122>
<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2026/0122>
- 13 <https://www.jpo.go.jp/system/patent/shutugan/shokumu/shokumu.html>
<https://www.jpo.go.jp/system/patent/shutugan/shokumu/shokumu.html>
- 17 <https://b.hatena.ne.jp/entry/s/www.nikkei.com/article/DGXZQOUF023EC0S6A400C2000000/>
<https://b.hatena.ne.jp/entry/s/www.nikkei.com/article/DGXZQOUF023EC0S6A400C2000000/>