JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	中国企業の知財戦略に知財組織が与えた影響についての考察 : Huawei（華為）のケーススタディ
Author(s)	鈕，已青; 田村，傑
Citation	年次学術大会講演要旨集，26: 847-851
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10248
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

2J02

中国企業の知財戦略に知財組織が与えた影響についての考察

―Huawei(華為)のケーススタディ―

○鈕　巳青(Yiqing NIU)
(早稲田大学理工学学術院国際情報通信研究科　[rheaniu@ruri.waseda.jp])
田村　傑
(早稲田大学理工学学術院国際情報通信研究科　[tamura@y.aoni.waseda.jp])

１．概要

中国企業の知的財産戦略については、代表的な企業の売上高や特許申請件数の急増とともに関心が高まっている。特に 2003 年に米国シスコシステムズに提訴されたことをきっかけとして、中国通信機器メーカーである華為（Huawei（英）, ファーウェイ（日））の知財戦略に関心が集まっている。本研究では、今後、企業が世界的な知財戦略を企画する上で大きな影響を与えるであろう、中国企業の知的財産戦略についてのケーススタディ（ファーウェイ）を、知財組織の成り立ちと知財戦略の変遷並びに特許の出願件数との関係を中心に行った。

２．はじめに

（１）ファーウエイ（華為）の概要

ファーウェイ（華為技術有限公司）は中国の民営ハイテク企業である。創業者でもあり現在の社長である任正非は、中国人民解放軍に勤務していた。四十代に創業した任は「絶対服従」と「知識第一」という二つの原則を貫いている。任は 1988 年ファーウェイ（華為）を設立し、創業後約３０年を経ている。現在、ファーウェイ（華為）の製品とソリューションは、100 カ国以上に展開され、世界の上位通信事業者 50 社のうちの 45 社、また世界人口の三分の一人々にサービスを提供している。本社は中国広東省深圳市に置かれ、米国を含め世界の十七ヶ所に研究所を設立している。

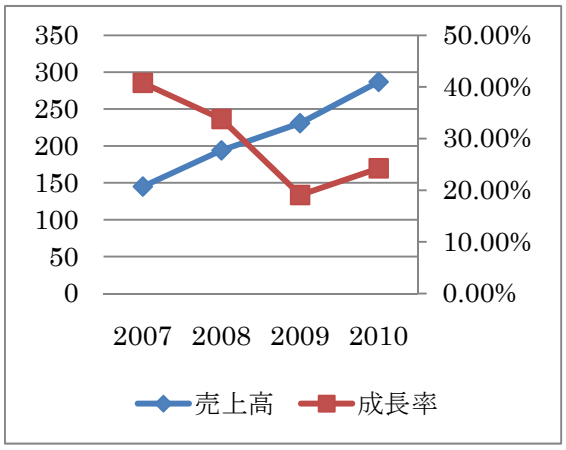
通信ネットワーク基盤、アプリケーション＆ソフトウェア、プロェッショナルサービス及び端末の分野において、優れたエンド・ツー・エンドビジネスを実現している。また、有線、無線、及び IP にわたる総合的な技術力によりオール IP コンバージェンス時代におけるリーダー的な地位の獲得を目指している[1]。

2010 年、ファーウェイ（華為）の年間売上高は 1,851 億元（100 円 8.835 元で換算により約 2.22 兆円）に達した（図 1）。売上高の成長率は 24.2%となっている。もし 2011 年に成長率を 20%以上に確保できるならば、ファーウェイ（華為）は規模上でエリクソンを凌ぎ、世界一の通信機器メ

ーカーになると予想される。従業員が約 11 万人（海外従業員は 2 万人を越え）、その中の約 46%は研究開発の専門人材と言われている。

図 1　2007－2010 華為売上高・成長率

（単位：億ドル）



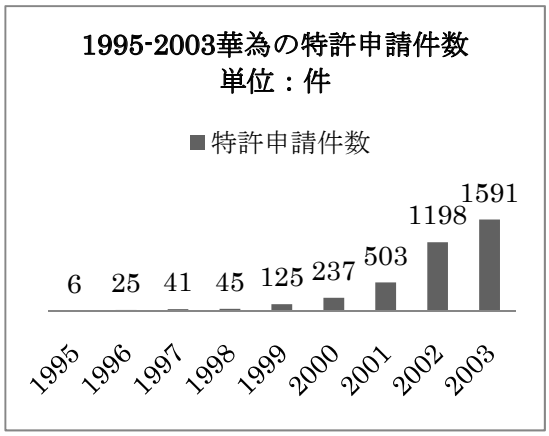
（[1]華為のホームページより作成）

（２）特許出願件数

現在、ファーウェイ（華為）は、中国の主要都市と海外に研究所を設置し、世界一流のハイテク企業と研究開発で提携している。

ファーウェイ（華為）は 90 年代中ごろから特許申請に注力してきた。1995 年頃から、特許申請数は急増し始め、2008 年には、世界一の特許出願社（者）となっている。2011 年 4 月までに全世界の特許申請の累計 40, 184 件（うち認められたのは 14, 705 件）であり、そのうち、中国外での特許申請累計 8, 279 件となった[2]。

図 2　華為特許申請件数



（出典：[2]閏躍龍「初訪華為　総有一種力量令人震憾」「通訊世界」2004 年 12 月 18 日）

３．知財組織について

（１）知財組織の設立

ファーウェイ（華為）では 1995 年に知的財産管理部が設立された。同年、「華為知識産権管理方法（華為知的財産権管理方法）」が制定されている。現在、知的財産管理部には専門職員が約 20 人、そして各業務部門にも知財係員が設置されている。これらの職員は技術・製品に関する知識と知財に関

する法律知識を有している。

（２）知財組織の役割

華為知的財産管理部は特許、商標、企業秘密、技術情報、契約審査、企業間協力、訴訟などについての事務を担当する部門である[3]。また、前述の「華為知識産権管理方法（華為知的財産権管理方法）」（以下「方法」と略称）を制定している。「方法」には知的成果、特許、職務発明、技術秘密などの概念を明確に定義してある。加えて、「方法」には知的財産管理組織、特許の申請・保護、商標の命名・登録、ソフトウェアの保護、非特許技術と企業秘密の保護、無形資産の評価、賞罰システムにも詳細の解釈を明らかにしている。

４．知財戦略

かつて世界一流企業を含め、あらゆる企業には知的財産をはじめ、無形資産に関するマネジメントは不確実でリスクが高いなどの原因により、あまり活用されていなかった。しかし、今日は、知的財産を含む無形資産の戦略的な活用が求められている。企業価値は有形資産と無形資産から構成されるが、知的財産は技術・ノウハウ、企業文化・理念や顧客ロイヤリティなどとともに無形資産に含まれる。

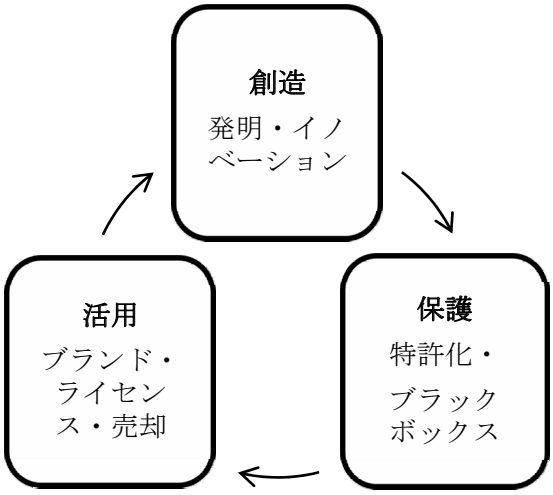
ファーウェイの場合、企業価値に占める無形資産の比率変化は 17%（1975 年）から 80%（2005 年）に増加している。

５．考察

（１）知財戦略モデル

華為の知財戦略は「創造―保護―活用」という知財戦略に関するモデルで説明をすることができる[4]。

図３　「創造―保護―活用」モデル



（出典：[4]玉井誠一郎,知財戦略経営概論に基づき筆者が改編）

(i) 創造段階―発明促進戦略

ファーウェイ（華為）は発明・R&D を重視している。このとは、毎年の R&D 資金が年間の売上高の 10%以上と言われてあることからもわかる。研究活動中での発明については個人、共同及び部門に対して、数万元の奨励費を与えられる。また、社内に設置された、「発明の壁」に自分の写真と発明業績を掲げることができる[5]。 このような、経済的及び精神的な奨励策が社員の発想・発明に対する意欲を高める結果となっている。これが、華為の特許申請数の増加につながる一因であると考えられる。

(ii) 保護段階―特許申請戦略

保護段階は研究成果を知的資産に転化する段階であり、守秘か公開のいずれかを選択することになる。守秘する場合には、企業秘密としてブラックボックス化する方法を選ぶが、公開する場合には、成果が他

社にただ乗りされる恐れがあるために特許を申請する必要がある。ファーウェイ（華為）は積極的に特許申請を選択していると考えられ、このことが、特許申請件数が世界一位となった原因の一つであると考えられる。

(iii) 活用段階―クロスライセンス戦略

ファーウェイ（華為）の特許申請件数は世界一位を占めている。しかし、特許申請の内容はラジカルなイノベーションよりは、インクリメンタルなイノベーションが中心となっている。任正非社長が「今でも「模倣段階」は華為にとって不可欠」であると公開講演等で述べていることからも裏付けられる。

ファーウェイ（華為）は毎年2億ドルの年間特許使用費を支払うと言われている[6]。巨額の利用費を回避するためにファーウェイ（華為）はクロスライセンス契約を積極的にかわしている。自社が多くの特許ライセンスを持っていればいるほど交渉を有利にすることができるため、特許申請はクロスライセンスを目的の一つとして行われていると考えられる。

（2）知財組織が与えた影響

ファーウェイ（華為）は1995年に知的財産管理部の設立をおこない、外部には非公開であるが、知的財産に関する企業方針を定めた「華為知識産権管理方法（華為知的財産権管理方法）」を同年に制定している。特許の申請件数をみると、1995年以降で急速に数が増えており、組織的な整備が、全社的な知財管理方針の確立につながったものと考えられる。また、知的財産管理部は、設立当初は未成熟であったため知財侵害事件に巻き込まれ、提訴されることが多かった。知財組織の成長と伴い、このような事件やトラブルへの対応も成熟したものになってきている。

６．まとめ

華為が創立当初は、R&Dを行わず単に通信機器の代理販売会社であった。しかし、任正非社長が自社でのR&Dを開始したのに続いて、知的財産管理部の設立と知財戦略の策定を行い、世界で有数の通信機器企業へと発展してきたことが、ケーススタディを通じて観察された。

知財組織が設立される以前のファーウェイ（華為）は、クローズなR&Dを技術戦略の中心として捉えていたと推測されるが、知財組織が社内に設置されることにより、知財の創造だけでなく、保護と活用も重要な戦略と位置づけて実施するようになった。加えて、訴訟などの対応策と管理力を強化してきたことが明らかとなった。

参考文献

[1] Huawei Technologies Co., Ltd., Homepage http://www.huawei.com/ (accessed 07/01/2011)

[2] 閏躍龍「初訪華為　総有一種力量令人震憾」「通訊世界」2004 年 12 月 18 日（中国語）

[3] G. Kreuz,' IPR Strategy for Chinese firms entering markets dominated by European competitors: Experiences of Huawei in the field of ICT', Huawei Technologies Co., Ltd., 2011.4

[4] 玉井誠一郎,*知財戦略経営概論 ： 知識経済社会を生き抜く教養書*, 東京，日刊工業新聞社, 2011.2

[5] 程東昇，劉麗麗「華為真相」，当代中国出版社，2003 年 12 月（中国語）

[6] 網易科技“華為進行全球專利布局” http://tech.163.com/11/0422/10/72852TFF000915I3.html　(accessed 04/22/2011)