

Title	知的財産の戦略資源化と組織的対応：日本企業における知的財産部門の変遷に関する考察
Author(s)	平田，透；永田，晃也；佐々木，達也；長谷川，光一；遠山，亮子
Citation	年次学術大会講演要旨集，15：19-22
Issue Date	2000-10-21
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5812
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	一般論文

○平田 透（富山短期大）、永田晃也、佐々木達也、長谷川光一、
遠山亮子（北陸先端科学技術大学院大）

1.はじめに

1980年代の後半から1990年代にかけて、日本企業では、「特許部（課）」が機構改革により「知的財産部」もしくはそれに類する名称へ変更され、その業務内容も再編成される例が相次いだ。このような変化が生じている背景要因と、それに伴う「知的財産部」の機能的変遷について、産業分野別の企業事例により考察する。

2.変化の背景

日本企業において「知的財産権」の意義が広く認識され始めたのは、1985年の「ヤング・レポート」の内容に示されたような、アメリカのプロ・パテント政策強化が行なわれて以降である。国際間の企業進出や技術競争激化に伴い、アメリカが自国企業の競争力強化のために特許をはじめとする知的財産権の保護政策をとったことで、日本企業もこれに対応せざるを得ない状況となった¹。

これらの紛争の経緯から、日本企業では訴訟対策として法務部門の強化が行なわれただけでなく、知的財産権が企業の重要な経営資源として認識され、事業活動における活用が図られてきた。例えば、自企業の持つ研究開発成果を積極的に特許化する、特許権により市場から他企業製品を排除する、保有特許を活用してライセンス供与による利益獲得を行なう、対外交渉の材料とするなど、総合的

な「知的財産戦略」がとられるようになりつつある。

3.企業事例

実際に知的財産部門どのような変化が生じているかを、産業分野の異なる3社の企業事例により検証してみたい。

3.1 医薬品製造：武田薬品工業㈱

(1)特徴

医薬品分野は、新製品開発までの研究開発期間が長く（10～15年程度）、研究開発投資額が非常に大きい（150億円～300億円といわれる）。そのためできるだけ開発期間を短縮して効率的な開発を行ない、特許権取得・製品化の後は、他社を排除し特許の有効性を長期間維持して投資回収することが求められる。

このような状況から、武田薬品においては、研究開発体制の整備だけではなく、特許申請や獲得した特許権の効果を十分享受するために、知的財産部門と研究開発部門、製品営業部門の連携が図られ、知的財産部門は研究開発戦略および製品戦略へ積極的に関与する形態がとられるようになった。

(2)知的財産部門の動向

武田薬品における知的財産部は、組織構成の上では次のような変遷を辿っている。1953年生産部門の研究所内に特許課を創設、その後、本社機構の開発部内に組織替えされている。1959年に特許課は特許管理室となり、1960年事業部制導入により本社特許部（特許課、文書課の2課体制）へ昇格した。1981年には、特許部内の機構は特許管理1,2課と調査課、特許法務課に分化した。1992年に単な

¹ この時期の主な特許紛争は、1984年コーニング対住友電工（光ファイバー）、1985年IBM対富士通（コンピュータソフト）、1986年TI対NEC・日立・東芝・三菱電気・松下電子・沖電気・シャープ（DRAM）、1987年ハネウェル対ミノルタ（AFカメラ）、1989年モトローラ対日立（MPU）、1991年TI対富士通（集積回路）がある。

る特許管理ではなく実際の製品開発プロセスに合わせる形に組織変更、1995年には特許部から知的財産部へ名称変更され、部内は企画・管理部門と出願部門（商標・意匠を含む）のほか、技術情報の分析と対外的な権利関係を担当する戦略情報部門により構成される形態となった。

(3)知的財産部門の機能的位置付け

武田薬品における知的財産部の機能的変遷をみると、当初研究所の業務補助機能として出発したものが、その後本社機能の一部へ組みこまれて特許申請・管理及び特許訴訟分野へと業務内容が拡大した。現在の知的財産部は、経営戦略との連携・一体化が図られており、企業戦略上の柱の一つを形成している。

知的財産部は、研究の方向性を決める初期段階から研究開発・製品販売に至るまでの各段階に関与し、特許リサーチ、特許化内容選定と出願、特許管理、特許権行使、訴訟対策、製品営業まで含んだ広範囲の支援機能を持っている。研究開発戦略と製品営業戦略に関わる活動に密着して、企業全体としての効率化に貢献することを目指しているのが知的財産部特徴である。その活動成果は、内部的な活動基準である「部門別特性評価基準」によって評価されており、社内における部の位置付けは事業支援部門である。

3.2 電気機器製造:キヤノン㈱

(1)特徴

電気機器分野は、製品には多数の特許が使われるため、自企業内で全ての技術をカバーできる例は少なく、企業間のクロスライセンスが行なわれる。この場合、強力な特許を保有しているか否かは、クロスライセンス契約の際の交渉力に影響する要因である。

キヤノンは、独自の技術開発により国内外

において多数の特許を出願、権利化しており、業界では特許戦略に定評のある企業である。製品に関する基本特許の取得とともに周辺特許を広く押さえるやり方で、技術専有が行なわれている。

(2)知的財産部門の動向

キヤノンの知的財産部門は、1960年に4名のスタッフを配置して特許課が設置されたが、当初は研究開発部門と外部特許事務所の仲介的な役割でしかなかった。特許出願数の増大とともに1972年に特許部に昇格し(約50名)、その後人員も次第に増強されていった。1983年に特許法務センター(約100名)となり、特許紛争対策と特許に関わる業務全般を統括する本社部門として位置付けられた。このセンター長は取締役でもあり、経営陣に特許部門の責任者が加わることとなった。1987年には、企業内で最も大きい単位である本部組織の形態(特許法務本部)になり、1989年知的財産法務本部の名称に変更された。現在の組織は、本部長室と4センタ(19部1室)、の構成になっている。1990年以降人員増強が行なわれ、現在約400名の規模である。

(3)知的財産部門の機能的位置付け

キヤノンは、早くから知的財産の価値に着目し、技術開発と特許取得を積極的に推進してきた企業である。特に1960～70年代にかけて乾式複写機に参入し、ゼロックスとの競争の中でシェアを伸ばしていった経験は、社内で知的財産の重要性に対する認識を一層深めることとなった。当時はゼロックス製品が支配的地位を築いており、特許の壁に阻まれて他社製品の参入が困難な状況であった。しかしキヤノンは、ゼロックスとは全く異なる独自技術(NP方式)の特許を活用して、競争優位性を高めていった。

キヤノンの経営陣は、経営戦略とは事業戦略と知的財産戦略の融合したものであると考えている。知的財産戦略を担う知的財産法務本部は、研究開発組織に従属するのではなく同等の立場であり、先行特許を確保して市場での優位性を生み出す重要な部門と位置付けている。

知的財産法務本部の機能的特徴は、研究開発部門と知的財産部門の密接な関係と部内の機動性である。同本部技術センタの担当者は、研究開発部門の現場に密着して仕事を行なっている。その業務内容は、開発現場への特許サーチ情報伝達、開発者と共同して行なう特許権化作業、特許化視点からの発明掘り起こし、特許の価値判断など、研究開発現場から生まれる多様なアイデアを特許に結びつける役割を持つ。最近では製品に利用される技術が複合化しているため、テーマごとに技術分野のラインを横断する弾力的なチーム編成が行なわれている。

3.3 家庭用化学品製造：花王㈱

(1)特徴

家庭用化学品分野は、製品の範囲が非常に広く、市場におけるブランドイメージや製品価格が売上に大きく影響する。一般消費者が製品そのものから使用されている技術の差を読み取ることが難しいことに加えて、新製品の市場投入後すぐに類似製品が発売されることが多く、企業間の競争が激しい。このような中で、花王は知的財産への関心が高く研究開発重視型の経営が行なわれてきた企業であり、コンパクト洗剤などで競合他社に先行する特許²がある。

1980年代までは、業界自体が類似品に比較

的寛容な体質だったこともあって、特許紛争は比較的少なかった。しかし 1990 年代に入り、花王では、類似商品を調査して特許による排除やロイヤリティの徴収を進めるなど技術開発の成果を知的財産権として積極的に活用する方向が打ち出されている。

(2)知的財産部門の動向

花王における知的財産部門は、当初研究所総務部門に所属しており、特許出願・管理は研究部門として行なっていた。1989年には特許活動全体に整合性を持たせるために、社内データベースと特許業務に関わる情報の集中管理体制が整備され、本社に特許・技術情報部が設置された。1995年には知的所有権の管理・行使を効率的に行なう必要から、本社とすみだ事業所に分かれていた法務、商標、特許・技術情報等の部門を統合し、知的財産センターとして一本化した。その後、商標は家庭品マーケティング推進部門で取り扱うこととなり、また知的財産センターは現場活動推進のため、研究開発部門に属することとなった。なお、現在でも研究所には特許活動を専門的に行なうスタッフが配置³されており、研究現場に密着して特許活動を行なう方針は一貫している。

(3)知財部門の機能的位置付け

花王では、知的財産は他社との技術競争の優劣を判断する極めて重要な経営資源と捉えられている。特に 1990 年以降は、積極的に研究成果の特許化が進められている。

現在の知財部門は、本社と研究所間のリエゾン機能、及び特許に関わる意思決定機関としての機能を備えている。具体的には特許の価値評価、出願決定、維持・放棄、訴訟など

²コンパクト洗剤のアルカリ・セルラーゼ及び洗剤濃縮技術に関する特許は、花王が取得している。

³ 知的財産センターは約 70 名、うち 15 名が研究所づきスタッフである。

特許に関連する業務全般を行ない、特許戦略の決定・実施権限を有している。但し、出願の手続きは外部特許事務所に委託されている。

4.まとめ

企業事例から、企業の知的財産部門は機能と組織形態の面で変化していることが把握できた。機能面では、特許の「手続き・管理」部門から総合的な知的財産活用を行なう「戦略」部門へと変化し、研究開発部門や営業部門まで含めた企業戦略の要となりつつある。特に、知的財産をコアとして技術と市場を結び付け、研究開発から製品化・市場投入までの効率化を図る役割は重要である。組織面では、本社組織の設置により企業全体の知識財産を統括し、活動の一元化・体系化が図られるとともに、研究部門との乖離を避けるために担当スタッフを分散配置するなどの方式がとられている。その研究部門へのウエイトの置きかたや機能分担は、企業によって異なっている。

組織内では、知的財産部門スタッフの要件も変化している。技術知識のバックグラウンドが必要とされる以外に、研究部門との協力のもとに特許化可能な技術を見出す、特許を評価(有効性や市場性)する、競合企業への対抗要件を踏まえての出願⁴を行なえる、など一種の戦略的センスが必要とされている。

1960年代以前の知的財産部門は、研究部門や総務・法務部門の一部に位置付けられる事が多く、その中心的機能は特許出願・権利化に置かれてきた。それが、特許紛争や技術開発競争の激化に伴ない、企業戦略上の知的財産価値は高まった。

⁴ 例えば、効果的に他社を排除できる内容で出願したり、特許内容を分割し意図的に出願時期をずらして権利期間を延ばすなど。

知的財産部門は、研究開発に深く関与するだけではなく、技術知識を基盤としたマーケティング活動もしくは経営活動と密接な連携が図られる形態へと革新が進んでいる。

謝辞

本稿の事例作成に関しましては、武田薬品工業㈱、キャノン㈱、㈱花王の知的財産部門関係者各位にインタビューへのご協力をいただきました。深く感謝申し上げます。

参考文献

- [1] 後藤晃・永田晃也、イノベーションの専有可能性と技術機会 サーベイデータによる日米比較研究,NISTEP REPORT, (48), (1996)
- [2] 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又朗・米倉誠一郎編,ケースブック日本企業の経営行動 3 イノベーションと技術蓄積,有斐閣(1998)。
- [3] 岩間仁,プロダクトイノベーション—競争優位をつくる戦略的商品企画,ダイヤモンド社(1996)
- [4] Granstrand,O.,The Economics and Management of intellectual Property : Towards Intellectual Capitalism, Cheltenham, UK: Edward Edgar (1999) .
- [5] 井上純一,知財部門めぐる今日の課題—経営技術の志向と革新の方向性—,研究開発マネジメント,5,4-9 (1998)。
- [6] 竹田和彦,特許の知識,ダイヤモンド社(1999)。
- [7] Tushman,M.L.,O'Reilly III ,C.A.,Winning Through Innovation, Harvard Business School Press (1997) マイケル・L・タッシュマン,チャールズ・A・オリリーⅢ世,斎藤彰悟監訳,平野和子訳,競争優位のイノベーション,ダイヤモンド社(1997)。