

日本企業の知的財産戦略と組織機能の変遷

Transition of the Intellectual Property Strategy in Japanese Firms

平 田 透

HIRATA Toru

1. はじめに

近年日本企業では、企業経営における知的財産戦略に対する関心が高まっている。それとともに、企業における知的財産管理部門は、組織変更や機構改革が行なわれ、その機能を著しく変化させている。以前は、特許を取り扱う部門と言えば、申請手続き中心の事務処理部門としての位置付けにとどまっていたが、最近では研究開発部門や営業部門との連携を含めた、企業戦略上の重要な部門へと発展している。

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、及びその将来的方向について考察する。知的財産部門が、補助的な「業務処理部門」から「戦略部門」へと変化しつつあることを、事例分析を通じて検証するのが本稿の目的である。

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、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。そのきっかけは、1985年、大統領産業競争力協議会（The President's Commission on Industrial Competitiveness）において作成された「Global Competition; The New Reality」（通称『ヤング・レポート』）の内容にある。それ以前のアメリカは、独占禁止法の運用によるアンチパテントの傾向にあったが、大

ひらた とおる（経営情報学科）

幅な貿易赤字と財政赤字のいわゆる“双子の赤字”に悩んでいたことから、政策の再検討を行なったことに始まる。国際間の企業進出や技術競争激化に伴ない、アメリカの競争力が低下することを問題視したレーガン政権は、その防止策としてプロパテントの方向へ政策を転換した。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、アメリカとの経済的結びつきが強い日本企業もこれに対応せざるを得ない状況となった。

この時期におけるアメリカ企業－日本企業間の主な特許紛争としては、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・富士通・三菱電機・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年のモトローラ対日立（MPU）、1991年のTI対富士通（集積回路）が挙げられる。これらの特許紛争は、莫大な和解金を支払うか、長期にわたる裁判を経て決着がつけられた¹。日本企業は、これらの特許紛争における財政的負担の大きさや企業イメージへの影響をまのあたりに見て、既存特許のリサーチや法務上の訴訟対策に力を入れるようになった。それに加えて、損害賠償金や和解金の大きさによって特許そのものが莫大な価値を持つことに気付き、特許権をはじめとする知的財産権は、企業競争において重要な戦略資源となりうることを認識したといえる。それ以前は、特許は金を払えば買えるものという意識があったが、1980年代の特許紛争によりその意識は大きく変化した。

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²。そのような企業戦略への組み込みの動きとともに、企業の知的財産部門は自らの組織形態と機能を著しく変化させてきた。その変遷を、実際の企業事例により追跡を試み、どのようなステップを経ているのかを明らかにしたい。

3. 企業事例の分析結果

事例は、できるだけ異なった状況下にある業界から、特許戦略において能力が高いといわれている企業を対象として選定した。具体的には、業界特性、特許の持つ意義（もしくは製品における技術アウタルキーの程度）、製品のプロダクトライフサイクル等の要因を勘案し、医薬品業界から武田薬品工業株、電気機器業界からキヤノン株、家庭用化学品業界から花王株を選定した。これらの企業について、既存資料収集とインタビュー調査を実施し、企業の知的財産部門における組織上の変遷と業務内容・機能的変遷につ

¹ 1992年、ミノルタはハネウェルに対して166億円の和解金を支払うことで決着した。

² 日本企業の知的財産戦略に焦点を当てた分析は、Ove Granstrand, 1999.

いて考察を行なった。

3-1. 医薬品製造の事例：武田薬品工業株

①業界の特徴

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。新製品の研究開発費は、150億円～300億円といわれる³。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。また、他社排除と言う点では化合物の物質特許が大きな意味を持つ。特許の持つ意義が非常に大きいために、早くから知的財産権の有効性が認識されている業界である。

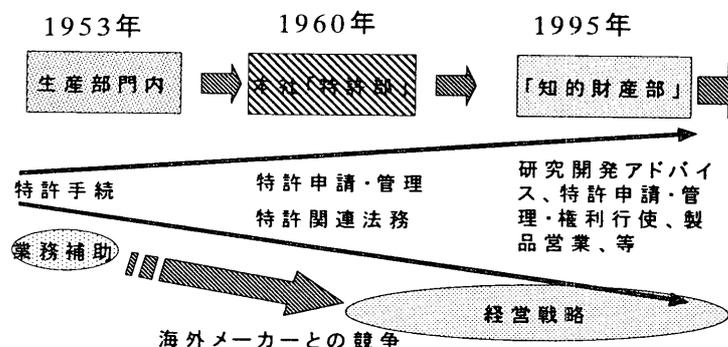
このような状況から、武田薬品においては、研究開発体制の整備だけではなく、効率的な特許申請や、獲得した特許権の効果を十分享受するために、知的財産部門と研究開発部門および製品営業部門の連携が図られ、知的財産部門は研究開発戦略および製品戦略へ積極的に関与する形態がとられるようになった。武田薬品は、他の業界に比較して知的財産部門の戦略部門化が進んでいる企業であるといえる。

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。

その概略を図表1.に示す。

図表1. 知的財産部門の変遷（武田薬品工業株）



³ インタビュー調査による。

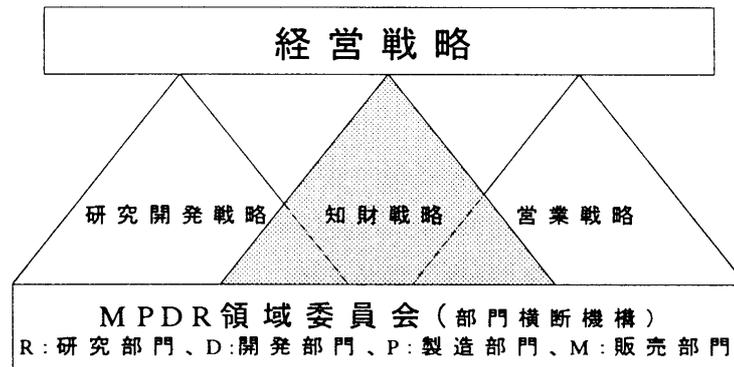
③知的財産部門の機能的位置付け

図表 1. に示したように、武田薬品における知的財産部の機能的変遷をみると次のようなプロセスを辿っている。

当初は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、機能的に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参与し、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。

知的財産部の特徴は、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点である。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、社内におけるその位置付けは、事業支援部門とされている。しかし、単なる支援にとどまらず、研究開発部門及び製造部門が担当する「技術」の面と、販売部門が担当する「市場」の面を、知的財産を核として結びつける役割を果たしている。その機能的特徴を、図表 2. に示す。

図表 2. 知財部門の機能的特徴（武田薬品工業株）



資料：武田薬品工業株知的財産部社内資料、「知財管理」Vol48, No.3, 1998

3-2. 電気機器製造の事例：キヤノン株

①特徴

電気機器分野は、技術開発競争が激しく製品のモデルチェンジも頻繁に行なわれる。一般的に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することはできず、企業間のクロスライセンスが行なわれる例が多く見られる。この、クロスライセンスを行なう場合の交渉力は、強力な特許を保有しているか否かにより大きく左右される。

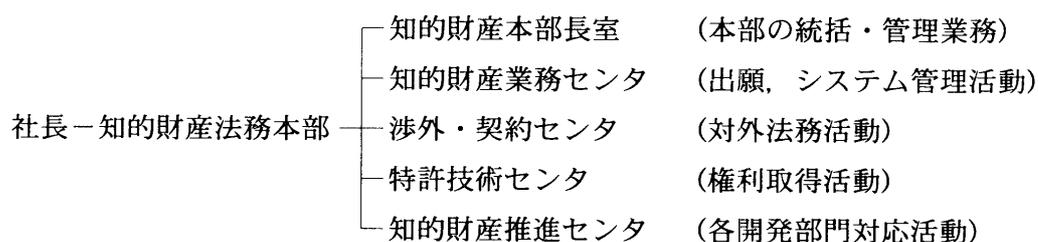
キヤノンは、独自の技術開発により国内外において多数の特許を出願、権利化しており、業界では特許戦略に定評のある企業である。製品に関する基本特許の取得とともに周辺特許を広く押さえるやり方で、技術専有が行なわれている。この典型的な例は、パ

ブルジェットプリンタであり、周辺特許を含め多数の特許をキヤノンが保有している。また、知的財産部門と研究開発部門の緊密な連携のもとに開発が行なわれた製品でもあり、パブルジェットプリンタの発明者の中には、知的財産部門の人間も加わっている。

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。それが、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。組織構成の概要を以下に示す。

図表 3. 知的財産法務本部組織構成（キヤノン株）



注）特許技術センタ及び知的財産推進センタ内部は、技術分野別の部・室に分かれている。詳細は省略。
資料）キヤノン株社内資料による。

知的財産法務本部の内部は、業務別及び技術分野別の区分がされている。この中でも、知的財産推進センタのスタッフは、各研究開発部門に張付いて業務を行なっている。組織的には縦割りの形態になっているが、組織の区分は必ずしも厳格なものではない。最近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年代にかけてキヤノンが乾式複写機の開発を行なって市場に参入し、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、ゼロックスの持つ特許を回避し、乾式複写機市場での競争優位性を高めていった。

キヤノンが独自技術による複写機の新製品を発表後、ゼロックスは自社の保有特許を根拠にキヤノンの技術における独自性を否定し、市場参入を封じようとしたが、成功しなかった。この特許解釈をめぐる紛争は、キヤノン社内において特許の重要性認識を浸透させる上で極めて大きな役割を果たした。

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。武田薬品工業株とは違い、販売部門との関連はない*⁴。前にも述べたように、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。技術者とは異なった視点で研究開発へのアドバイスを行なうのが技術センタの役割である。

3-3. 家庭用化学品製造の事例：花王株

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業界である。特許そのものよりも製品アイデアが重要であり、特許権の尊重に関してはまだ不十分な面がある。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、価格競争に陥りがちである*⁵。そのため企業間の競争は、非常に激しい。競争企業から発売される類似品についても特許侵害が追求されることは稀であった。しかし、今後は特許権の活用による利益確保の動きが強まってくると考えられる*⁶。

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*⁷がある。

1980年代までは、業界自体が特許に対する認識が不十分であり、競合する類似品についても寛容な状況が続いていた。このため、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

⁴ これは、キヤノン株が販売部門を別会社に行っている関係もあると思われる。

⁵ 筆者が過去において実施したデータ追跡の結果では、花王が他社に先駆けて発売したコンパクト洗剤「アタック」は、類似品の市場参入により実売価格を低下させていったことが判明している（詳しくは『ハイテク・マーケティング』、成文堂新光社、1990. 第3部第3章参照）。

⁶ 花王は、アタックと類似のコンパクト洗剤を調査し、特許侵害にあたるメーカーには警告を発してライセンス化、ロイヤリティ徴収を行なった経緯がある。

⁷ 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。

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、会社全体の特許活動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⁸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、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。

3. まとめと今後の課題

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。その変化は、次の3点に集約される。

第1に、各企業の知的財産部門は、「手続き・管理」部門から戦略的部門へと移行していることである。武田薬品のような場合は、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。

第2に、本社組織による統合・一元化が進んでいることである。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⁹。

第3に、知的財産部門のスタッフが求められる能力要件は、“手続きのプロ”としての事務処理能力から、“戦略的センス”というべき統合的なマネジメント能力へと移行していることである。具体的には、技術知識のバックグラウンドが最低限必要とされる

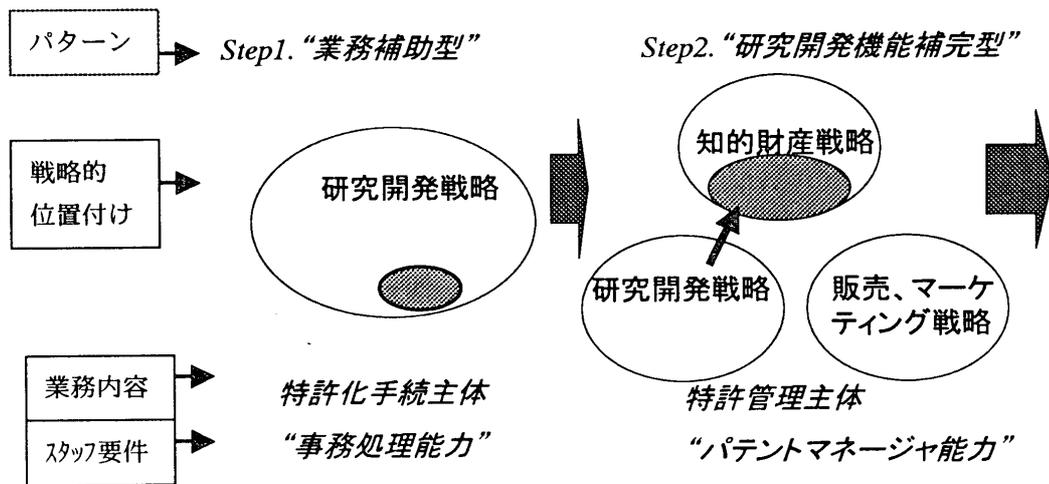
⁸ 知的財産センターは約70名、うち15名が研究所づきスタッフである。

⁹ 知的財産部門スタッフの一部を研究開発部門へ常駐させている（キヤノン、花王）、スタッフは本社に所属し研究開発部門とは定期的な情報交換体制を採用している（武田薬品）など。

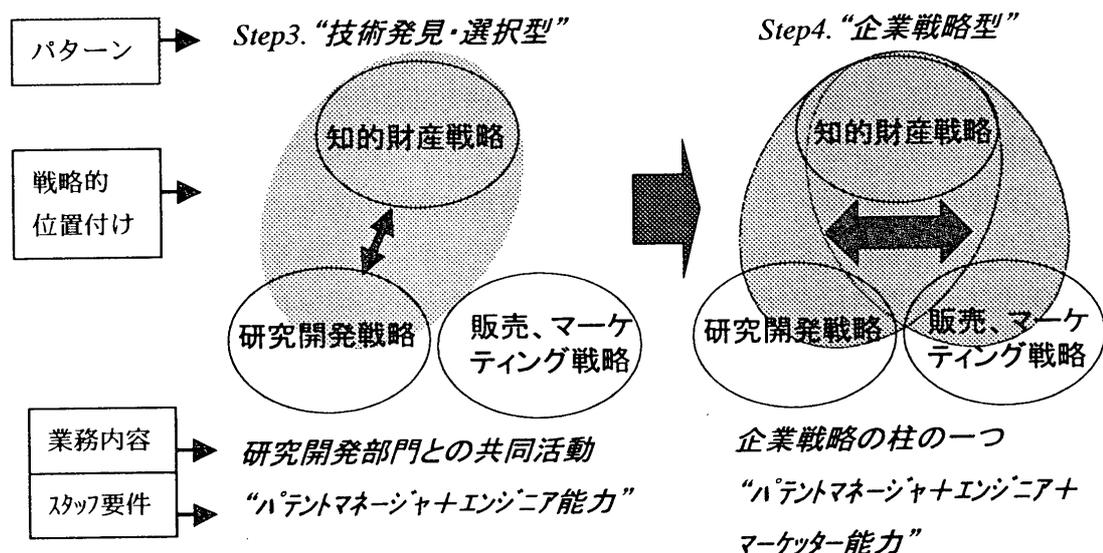
ことはいうまでも無い。それ以外に、研究部門との協力のもとに特許化可能な技術を見出す、特許を評価（有効性や市場性）する、競合企業への対抗要件を踏まえての出願¹⁰を行なえる、など一種の戦略的センスが必要とされている。これは、経営的な要素を含んでおり、これまでの専門的特許出願能力とは違ったものである。

知的財産部門の変化を、段階的に追ってみると、図表4.～図表5.のような概念図となる。図表4～5.は、3つの事例企業における知的財産部門の時系列変化を整理した結果に基づいて導き出した4ステップである。

図表4. 知的財産部門変化の概念図 (1)



図表5. 知的財産部門変化の概念図 (2)



¹⁰ 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。

Step1は、知的財産部門の初期であり、研究開発組織の中に組みこまれた一つのセクションとして、研究開発の補助的業務を行なう段階である。主として特許申請手続きの事務的な処理であり、ここで要求されるスタッフ能力は、事務処理能力である。

Step2は、特許出願数の増大にともなう特許管理業務や法務関連の業務などを専門的に分担し、組織上は研究開発部門とは分離した段階である。ただし、研究開発部門の一部としての組織では十分対応できないことによる分化であり、あくまで研究開発に対する補完機能の意味合いが強い。この段階において求められるスタッフ能力は、特許申請手続きや特許管理の業務をこなすいわば特許の専門家として、研究開発部門と連携しながら業務をマネジメントできる能力が求められる。

Step3は、知的財産部門が独自の機能を持った段階である。研究開発部門とは異なった角度から、技術の発見・選択を行ない、特許権化を推進する機能を持つ。この段階では、スタッフは、特許業務に関するマネジメント能力だけでなく、研究開発部門と十分なコミュニケーションができるだけの技術的な知識が必要とされる。図表5における“エンジニア能力”とは、その意味である。

Step4は、知的財産部門が企業戦略の柱の一つを構成する。知的財産権を核として、研究開発部門の技術的側面と、販売・マーケティング部門が対応している市場の側面を結びつけ、効果的な知的財産戦略を展開する部門としての機能を備えるようになる。

対象となった3事例を、上記のステップに当てはめると、キヤノンはStep3、武田薬品はStep4にあたる。花王はStep3に近いが、キヤノンとは少し異なり研究開発部門の影響力が強い。

各企業の歴史的な変遷を見ても、このようなStepは概ね当てはまると思われる。1960年代以前の日本企業では、特許をはじめとする知的財産の価値評価は低かった。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り、知的財産部の機能と組織は大きく変化した。研究開発に深く関与するだけでなく、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ようになりつつある。

研究開発と市場開発の相互作用については、ベンチャーの研究においてバーゲルマンとセイルズ(1986)が言及している。テクノロジープッシュ型のプロジェクトと、ニーズプル型のプロジェクトを比較し、市場ニーズが明確にされた結果として技術開発の方向性が変化したり、逆に製品が明確化していく開発過程で事業機会が全く新しいものに定義されることがあり得ることを指摘した。

企業の研究開発部門と販売及びマーケティング部門の乖離により、両部門間に緊張関係が生まれることは、よくある。知的財産部門は、このコンフリクトを緩和し、研究開発成果としての知的財産を市場に対してどのように適応させるか、もしくは市場の状況から研究開発の方向をどう規定し将来の知的財産蓄積を図っていくか、いわば「技術」

と「市場」を結びつける機能を持つ部門として、企業戦略上の重要性を高める方向をたどっているといえよう。

なお、本稿の内容は、数少ない事例調査から導き出された結果であり、一般化が可能なかの検証が課題として残されている。今後、調査票調査等の方式により、多数サンプルによる分析を試みたい。

謝辞

本研究は、筆者が参加している北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科永田研究室の特許戦略研究プロジェクトの一部をまとめたものである。研究の機会を与えていただいたことにお礼申し上げたい。

本稿の作成にあたり、御指導いただいた永田晃也助教授、遠山亮子助手、そしてディスカッションを通じて有益な示唆を得た同研究科博士課程の佐々木達也氏、長谷川光一氏に感謝したい。また、お忙しい中にも関わらず、長時間にわたるインタビュー調査にご協力いただいた武田薬品工業(株)、キヤノン(株)、花王(株)の知的財産部門担当者の方々には深くお礼申し上げる次第である。

なお、本稿の内容に関する責任はあくまで筆者にある。

参考文献

- [1] Christensen, C. M. *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, (1997), 伊豆原弓訳, 『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社, (2000).
- [2] 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)
- [3] Granstrand, O., *The Economics and Management of intellectual Property: Towards Intellectual Capitalism*, Cheltenham, UK: Edward Edgar (1999).
- [4] 長谷川光一・永田晃也・平田透・佐々木達也・遠山亮子, 「市場条件と製品特性による特許戦略類型化の試み—日本企業の特許戦略を中心として—」『研究・技術計画学会第15回年次大会講演要旨集』, 研究・技術計画学会 (2000).
- [5] 平田透・永田晃也・佐々木達也・長谷川光一・遠山亮子, 「知的財産の戦略資源化と組織対応—日本企業における知的財産部門の変遷に関する考察」『研究・技術計画学会第15回年次大会講演要旨集』, 研究・技術計画学会 (2000).
- [6] 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).
- [7] 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).
- [8] 井上純一, 「知財部門めぐる今日的課題—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).

- [9] キヤノン史編集委員会編集製作『キヤノン史－技術と製品の50年』, キヤノン株式会社, (1987).
- [10] 佐々木達也・永田晃也・平田透・長谷川光一・遠山亮子, 「特許戦略と製品戦略の共進化モデル」『研究・技術計画学会第15回年次大会講演要旨集』, 研究・技術計画学会 (2000).
- [11] 竹田和彦, 『特許の知識』, ダイヤモンド社 (1999).
- [12] 武田二百年史編纂委員会, 『武田二百年史』, 武田薬品工業株式会社, (1983).
- [13] 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・オライリー三世, 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)。
- [14] 宇野政雄・新井喜美夫編, 『ハイテク・マーケティング』, 成文堂新光社, (1990)
- [15] 財団法人日本経営史研究所・花王株式会社社史編纂室, 『花王史100年』, 花王株式会社, (1993).