

グループ企業価値最大化に向けたグループ知財 マネジメントに関する一考察

——知財組織・機能・権利帰属の集中・分散の選択方法——

知的財産マネジメント
第2委員会第1小委員会*

抄 録 市場競争の激化に伴い競争形態が個別企業間競争から企業グループ間競争へと変化している中、重要な経営資源の一つである企業グループが保有する知的財産を、グループ企業価値最大化の観点から適切にマネジメントすることが必要となっている。グループ経営において重要な、グループ知財戦略の策定と知財管理及びその戦略下での知的財産活用による価値向上の実現について検討した。知財戦略策定と知財管理についてはグループの組織・機能との関連性の観点から、知的財産の活用については権利帰属との関係から検討を行い、集中化の場合と分散の場合の利害得失を整理した。そこから見えてきたのは、組織や権利の持ち方に一つの理想型があるのではなく、集中・分散にはそれぞれメリット・デメリットがあり、事業ドメインや技術分野等に応じて、グループ企業価値最大化の観点から、適切に選択していくことが肝要であるということである。

目 次

1. はじめに
2. グループ経営と知財マネジメントの現状
 2. 1 グループ経営の概要
 2. 2 当小委員会参加企業のグループ知財マネジメントの実態
3. グループ知財マネジメントの考え方
 3. 1 グループ知財マネジメントの目的
 3. 2 グループ知財マネジメントの分析
 3. 3 グループ知財マネジメントの実際例
 3. 4 グループ価値最大化に向けたグループ知財マネジメントのあるべき姿
4. あとがき

1. はじめに

今、我が国の経営のあり方が大きく変わりつつある。グループ企業の連結決算への制度移行や会計基準の国際化が行われ、我が国でもM&Aは珍しい事例ではなくなった。また、それを

支える法制度も着々と整備されている。

会社法等の法改正の主な変遷を図1に示す。この流れを概観すると、先ず平成9年に始まる持株会社の解禁がその源流であるといえる。それまでも事業持株会社は認められていたが、これにより、純粋持株会社（専ら他社を支配することを目的とし、自らは事業活動を行わない）、金融持株会社（支配の目的を専ら金融会社（銀行・証券等）にするもの）も解禁となった。

これによって組織再編の柔軟化、迅速化が進み、平成12年の会社分割制度の創設に至ってその自由度が大いに高められた。即ち、グループ本社においてはそのリソースを生かしきれない不採算事業を切り離し、グループ会社と呼ばれる関係会社に吸収させて相互の機能補完によって事業を活性化に導いたり、成長部門を切り離

* 2007年度 The First Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

しその成長を促進させるなど、機動的・戦略的な事業運営が可能となった。

また、その後の各種制度の創設・導入は、企業統治の透明化・明確化による合理的な事業運営に資するものであった。

平成9年以前も、グループ本社の下に幾つもの関係会社が存在するという形態は存在した。しかしそれは、ややもすればグループ本社を補強するための構造であり、往々にして関係会社の存在感は薄くグループ本社の部分最適に留まり、それがグループ本社自体の経営をも不透明にしてきた感があるのは否めなかった。

今、平成18年の会社法改正以降の流れの中で、連結決算・会計基準の国際化はそれを許さず、グループ本社と関係会社全体を一つのグループとして、更には持株会社が事業会社を統括する機能分化によって、経営効率の最大化・全体最適化が求められるようになった。名実共にグループ経営の時代が本格的にスタートしたと言える。

一方、政府の知的財産戦略本部は「知的財産

推進計画2005」において、「とりわけ、技術立社を目指す企業は、知的財産を『知的資産経営』の中核に位置付け、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略を三位一体で取り組むことが重要である。」¹⁾として「三位一体」を知的財産戦略の中心的課題に位置付けるべきと提唱し、多くの企業が積極的に「三位一体」に取り組んでいる。グループ経営に対して知財マネジメントも無関係ではあり得ない。既にグループとしての知財マネジメントを実践している会社群も増加しつつあり、そのマネジメントの一形態として「知財信託」といった全く新しい管理スキームも編み出された²⁾。

本論説では、先ずグループ経営の組織体制を類型化し、その類型毎に既にあるグループ知財マネジメントの現状を調査・把握した。そして、グループとしての知財戦略の策定と知財管理、及びその知財戦略のもとでの各関係会社の知的財産の活用による価値向上の実現について、グループの組織体制、権利帰属との関係を検討し、利害得失を整理した。



図1 会社法等の法改正の状況

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

2. グループ経営と知財マネジメントの現状

2.1 グループ経営の概要

グループ経営の目的は、グループ本社がグループ全体の理念や戦略を明示し、グループ内の各関係会社が課せられた役割を果たせる様に人・物・金といった経営資源を効率的に配分し、その成果を事業単位で評価してグループ全体のPLAN-DO-CHECK-ACTIONのサイクルをうまく回す事にある。簡単に言えば、グループ全体のベクトルを合わせて、そのパフォーマンスを最大とする事、つまりグループとしての企業価値を最大化する事がその目的である。別の言い方をすれば、企業グループと言う空間で、協調と競争、開放性と閉鎖性などの要素をバランスさせていくことにある。

この様な適切なグループ経営を確立するためには、以下の施策が重要である³⁾。

- 1) グループ経営ビジョンの策定と浸透、
- 2) グループ戦略の明確化、すなわちグループとしての事業領域やコア事業と非コア事業の区分の明確化と、重複事業の整理等によるグループ内価値最大化を目指した経営資源の最適化、
- 3) グループ資本政策と関係会社への出資方針の明確化と、機能関係会社や事業関係会社⁴⁾といった各関係会社の経営ミッションの明確化、
- 4) グループ本社と関係会社間での役割分担や責任と権限範囲の明確化、すなわち本社機能（グループ戦略策定、グループ業績管理、グループ人事管理等の機能）と関係各社の戦略上の位置付けと意思決定の権限範囲の明確化、
- 5) グループ本社と関係会社間の適切な予算編成の実施とグループ業績評価制度を確立するための評価体系や基準の設定と連結予算管理の徹底。

一方、このようなグループ経営を実現するた

めの組織体制は、それぞれの会社の規模や歴史、文化により様々であるが、多くの日本の企業グループは、図2に示す、①連結事業部制、②事業部・関係会社混合制、③純粹持株会社制の3つに分類することができる⁵⁾。

「連結事業部制」は、関係会社が、すべて事業部に直結している場合であり、事業部とその事業部に直結する関係会社を含めた各事業単位での最適化を目指して連結経営を行おうとするものである。「純粹持株会社制」は、純粹持株会社であるグループ本社に關係会社がすべて直

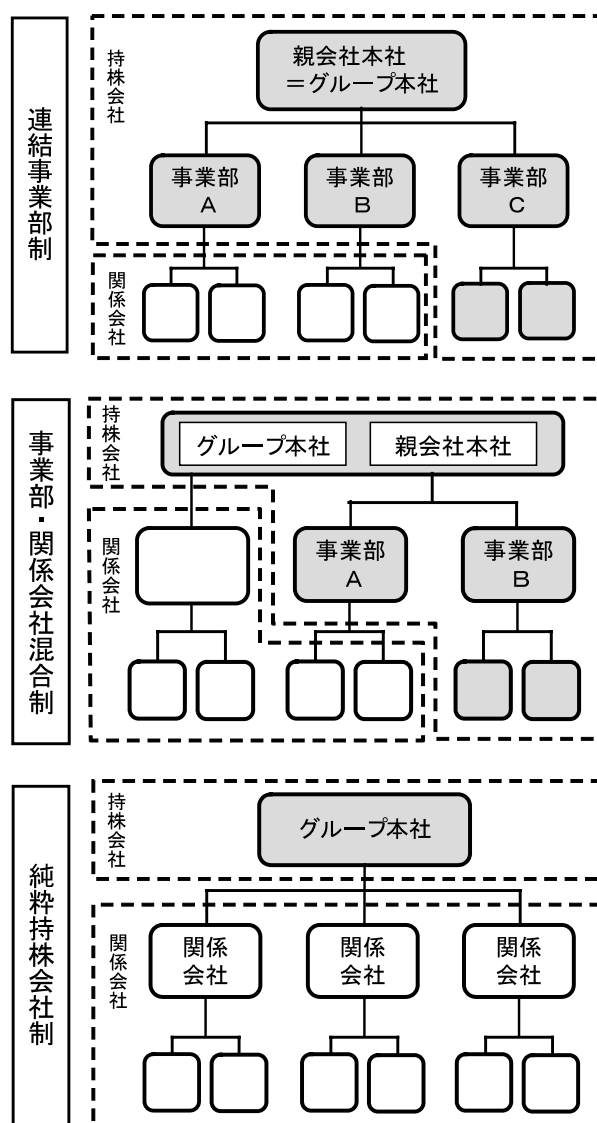


図2 グループの組織体制

(注) ハッチングしている箇所は、親会社本社、或いは、グループ会社本社を示す。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

結している場合であり、グループ本社は、関係会社のコントロールに専念し、グループとしての事業ポートフォリオを策定・実行してグループ資源の適正配分を行うことによりグループ企業価値の最大化を目指そうとするものである。「事業部・関係会社混合制」は、一部の関係会社はグループ本社に直結し他の関係会社は事業部に直結している場合で、純粋持株会社制と連結事業部制との混合型であり、グループ本社は、自らの事業を管理するとともに関係会社間の調整も行う。

2.2 当小委員会参加企業のグループ知財マネジメントの実態

グループとしての知財マネジメントの現状を把握するため、当小委員会参加企業での知財マネジメントの現状を、人・物・金の観点から区

分し、3つのグループの組織体制別に整理した。「人」に関係するものとして、①知財機能の分担、②出願・ライセンスの権限、③グループ意思決定の場の共有、④人事権、⑤海外関係会社対応を、「物（権利・システム・情報）」に関係するものとして、⑥知的財産権の帰属、⑦グループ本社・関係会社の連絡体制、⑧知財情報の共有状況、⑨知財データベース（知財DB）を、「金」に関係するものとして、⑩知財経費負担、⑪発明報奨を挙げた。結果を表1に示す。

当小委員会参加企業の中では、事業部・関係会社混合制（以下、混合制と記載。）が最も多く7社で、次に純粋持株会社制（以下、純粋制と記載。）が4社、連結事業部制（以下、連結制と記載。）が3社であった。表1によれば、組織体制毎に一律に分かれるわけではないが、一定の傾向が窺われた。①知財機能の分担では

表1 当小委員会参加企業におけるグループ知財マネジメントの現状

会社数			連結制	混合制	純粋制
人	① 知財機能の分担	本社集中	3	5	2
		各社分散	0	2	2
	② 出願・ライセンスの権限	本社	2	0	2
		各社	1	7	2
	③ グループ意思決定の場の共有	あり	0	3	3
		なし	3	4	1
	④ 人事権	本社	3	1	1
		各社	0	6	3
	⑤ 海外関係会社対応	本社	0	2	0
		海外各社	0	3	1
ケースごと		3	2	3	
物	⑥ 知的財産権の帰属	本社	1	2	2
		各社	2	5	2
	⑦ グループ本社・関係会社の連絡体制	連絡会議等開催	2	3	3
		電子情報等で随時	1	4	1
	⑧ 知財情報の共有状況	定期的にしっかり	2	3	4
		随時・不定期に	1	4	0
	⑨ 知財DB	本社のみ	2	1	1
		各社独立	1	5	1
本社・関係会社共有		0	1	2	
金	⑩ 知財経費負担	本社	1	0	1
		各社	0	6	3
		受益者負担	2	1	0
	⑪ 発明報奨	本社	0	0	1
各社		3	7	3	

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

連結制が本社集中，②出願・ライセンスの権限は混合制が各社にあり，③グループ意思決定の場の共有では，純粹制は共有の傾向，④人事権は，連結制が本社，混合制は各社，⑥知的財産権の帰属では，混合制が各社分散の傾向，⑦連絡体制は純粹制が定期的に行っており，⑨知財DBは混合制が各社独立，⑩知財経費の負担は混合制が各社負担，⑪発明報奨はいずれも各社負担となっている。サンプル数は多くはないが，総合的に見れば混合制は各社に分散しているといえよう。他方，同じ組織体制であっても各社各様の知財マネジメントが行われていることも明らかとなった。

3. グループ知財マネジメントの考え方

3.1 グループ知財マネジメントの目的

グループ経営の目的は，グループ全体の理念や戦略の下にグループ内の経営資源を効率的に配分し活用してグループ企業価値を最大にすることにあり。そこで当小委員会では，「グルー

プ知財マネジメントとは，創出・蓄積したグループ内の知的財産をグループ内資産(経営資源)とし，経営戦略の武器の一つとして積極的に活用することにより，グループ構成企業の経営に最大の成果をもたらすグループ経営の業績向上に資するマネジメントを実現すること」と定義する。

この知的財産の活用之际には，ライセンス料など知的財産から直接的な収益を得ることだけに留まらず，企業グループの事業活動全般における経営資源として知的財産を広く捉えた上でグループの経営戦略・事業戦略に沿って活用していくことが重要である。

3.2 グループ知財マネジメントの分析

(1) グループ知財マネジメント

グループ知財マネジメントのイメージを図3，図4に示す。A社，B社，C社，D社はグループを構成するグループ本社や各関係会社を，薄い矢印は各社の知財マネジメントの方向性を，濃い矢印はグループとしての知財マネジ

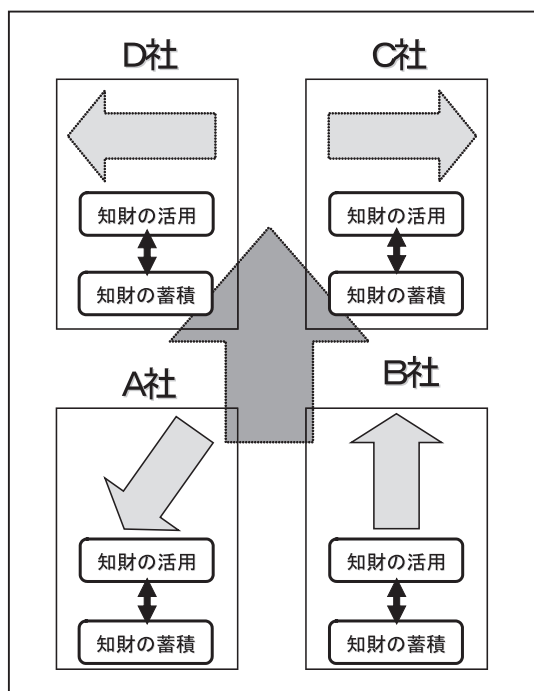


図3 個別知財マネジメントのイメージ

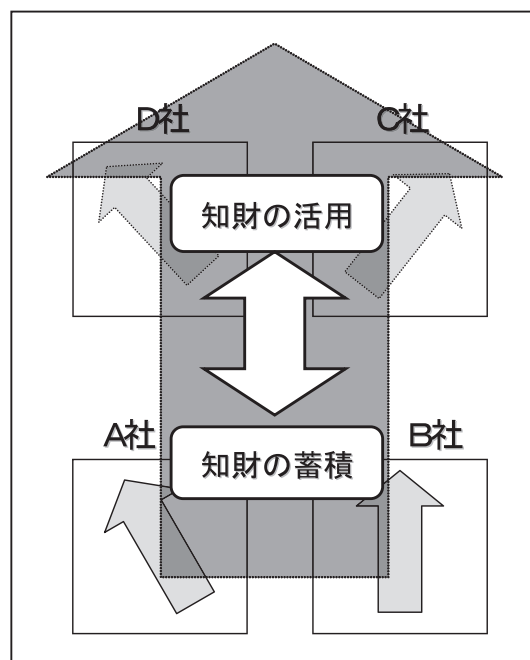


図4 あるべきグループ知財マネジメントのイメージ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

メントの方向性を示す。

図3に示す如く、グループ本社や関係会社毎に知財を蓄積し、関係会社間の調整を十分しないまま、各社最適化で活用しているような場合、関係会社間で知財面で競合する等の状況も起こりかねない。この場合、グループ内で各社の知財のベクトルが別々の方向を向いており、グループ全体として知的財産を有効に活用できておらず、グループとしての価値最大化のための知財マネジメントからはかけ離れた状態にあると言える。

グループの価値最大化の観点からみた最適なグループ知財マネジメントとは、図4に示す如く、各関係会社の知財ベクトルを同じ方向に向け、知的財産をグループ経営の武器として蓄積、活用しようとするものである。

そのためには、図3のような個別知財マネジメントの状態から脱却し、グループ内資産である知的財産の見直しや再配分、グループの知的財産投資の選択と集中を行い、グループとして効率的に知的財産の蓄積、活用を行う必要がある。

すなわち、グループ価値最大化のためのグループ知財マネジメントでは、グループビジョンやグループ経営戦略に基づくグループ知財戦略を策定し、それにベクトルを合わせながら関連会社毎の知財戦略を策定し実行すること、すなわち、グループ全体としての事業運営に合わせた知的財産の蓄積、配分、活用を行うことが重要である。

当小委員会としては、次の切り口でグループ知財マネジメントのあり方に関する分析を行うこととした。グループ知財マネジメントはグループの経営戦略、事業戦略を前提としているため、各企業グループの経営戦略や事業戦略によって、最適なグループ知財マネジメントは異なると考えられる。従って、グループ知財マネジメントの普遍的な最適解を示すより、むしろ、グループ知財マネジメントのあり方を検討する

際に考慮すべきパラメータ（要素）についてメリット・デメリットを整理して提示することがの方が意義深いと考えられる。

そこで、グループ価値最大化にむけた①グループ全体の知財戦略策定と知財管理及び②グループ全体の知財活用の2点に絞って、組織体制、知財機能、権利帰属の集中・分散をパラメータとしてメリット・デメリットを整理することとした。

(2) グループ価値の最大化のためのグループ知財戦略策定・知財管理における組織・機能の集中と分散の得失

グループ知財マネジメントでは、図4の状態を実現するために、グループ全体の知財戦略を策定し、それをグループ内の関係会社に浸透させて実行させることが重要である。その際、どこでグループ知財戦略を策定するか、実行するための知財組織はどうあればよいか、また、知財戦略策定の前提となる知財情報や、権利の帰属はどうあればよいか重要なパラメータと考えられる。

ところで、2.1節で述べたように、連結事業部制は事業部単位での最適化によりグループ価値最大化を目指すものであり、一方、純粋持株会社制は持株会社によるグループ運営によりグループ価値最大化を目指そうとするものである。このように理想的には、グループの組織体制はグループ経営の方針が反映されたものと考えられることができる。

そこで、グループ知財戦略策定・知財管理において、①知財戦略策定機能、②権利の帰属、③知財DB及び④知財組織の観点から、知財機能または管理をグループ本社に集中させた場合と、関係会社に分散させた場合のメリット・デメリットを整理し、表2に示した。表2では、連結事業部制に特有の事項には【連】、事業部・関係会社混合制に特有の事項には【混】、純粋持

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

株会制に特有の事項には【純】を付し、3つの組織体制に共通する事項には【共】を付した。

表2から、①グループ知財戦略策定機能、②権利の帰属、③知財DB及び④知財組織については、グループの組織体制による差異は余り見られず、実際の機能・管理をどれだけ集中させるか分散させるかによってメリット・デメリットが整理される。

さらに、企業グループが同業種から構成されているか異業種で構成されているかに着目してみると差違が見られる。すなわち、企業グループが同業種の企業で構成されている場合には、知財DBや権利もグループ本社に集中し、グループ本社で知財戦略を策定するほうがメリットが大きい。一方、企業グループが異業種企業から構成されている場合には、権利は各関係会社に分散させ、グループ本社では大きな方針を決定し、具体的な知財戦略の策定は各関係会社で行うほうがメリットが大きい。

(3) グループ価値の最大化のための知財活用場面における権利帰属の集中と分散の得失

グループ知財マネジメントの目的はグループ価値の最大化である。知的財産が企業グループの価値最大化に貢献する方法としては、事業独占やライセンス収入等による売上・利益の増加での貢献、他者へのライセンス料支払いの低減や業務の効率化による知財費用の削減等によるコスト削減での貢献等が挙げられる。

表3は、グループ企業の売上増加に貢献できる代表的な知財の活用策と考えられる①新規事業の創出、②事業の独占化、③事業の継続性確保、④ライセンス収入を目的とするライセンスの4項目に関し、知財活用場面でも最も重要な要素の一つである権利の帰属に着目し、権利の帰属の集中／分散による得失を整理したものである。

表3において特徴的なことは、いずれの項目

でも、権利の帰属を特定の会社に集中している場合、分散している場合ともメリット、デメリット(課題)の両方が存在するという点である。

このことは即ち、同じグループ組織体制であっても、そのグループ内の業種、業態の構成が異なれば、取りうる知財戦略が異なっており、グループ企業の置かれた状況次第で権利帰属の集中(又は分散)が利点にも課題にもなり得ることを示唆している。

3.3 グループ知財マネジメントの実際例

今回の調査に際しては、いくつかの業種につきグループ知財マネジメントの実態のヒアリングを実施した。その中から以下に紹介する。

(例1) 企業A：異業種合併(2社併存で分散)

大きな商品群としては、事業は共通しているが、個別の商品における技術の重複は少ない会社同士が合併し、持株会社傘下につく形でグループを構成している。知財に関しては、各関係会社独自の管理であり、グループとしての明確な知財方針はない。関係会社夫々が知財担当を組織化しており、定期的に知財連絡会を開催し、情報を共有化している。グループ全体として対応する必要のある競合相手がおらず、また関係会社間での商品の重複もほとんどないので、知的財産のグループ全体としての集中管理の必要性は薄い。

(例2) 企業B：異業種分割(分散→集中を検討)

開発・製造部門等を関係会社として分割し、事業持株会社のもとにグループを構成している。各社が知財部門を持ち、各社独自の管理である(権利化、権利行使とも)。各関係会社の製品種別は同じものとなる。知財権の集中を検討中であり、手段として知財信託の活用も視野にいれている。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表2 グループ知財戦略の策定・知財管理における知財組織・機能の集中・分散によるメリット・デメリット
(グループ本社と関係会社の関係が対等に近い場合)

		メリット	デメリット
① 知財戦略策定機能	集中の場合 (グループ本社で策定)	【連、混】事業部/関係会社の双方に対して、バランスの取れた戦略を策定し浸透させ易い。 【純】同種企業グループの場合は、関係会社への戦略浸透によりベクトルが合わせ易い。	【共】技術領域、事業領域の大きく異なる関係会社は、グループの戦略が適さず、関係会社の成長を阻害する可能性あり。
	分散の場合 (各関係会社で策定)	【共】技術領域、事業領域の大きく異なる関係会社は、独自性のある戦略策定を策定して浸透を図り易い。	【連、混】本社機能が弱い場合には、事業部/関係会社の戦略に重きが置かれ、グループの戦略の浸透が困難になる場合がある。 【純】特定の関係会社に知財機能を集中させている場合は、戦略の浸透が困難となる可能性あり。
② 権利の帰属	集中の場合 (グループ本社に帰属)	【共】複数の関係会社に共通する基盤技術に関する知財権のポートフォリオ管理と活用の戦略策定が行い易い。 【共】グループ企業の事業領域に跨る経営判断においても、戦略的な方針策定、実行が容易。 【共】グループ企業の事業領域をカバーする、広い権利網の構築が可能。 【共】組織、管理の重複を排除した効率化が可能。	【共】各社の事業領域の方針、戦略を理解した上での調整が必要。 【共】特許の権利化、維持判断において、各社との調整が必要。 【共】各社の違いをどの程度加味するか判断が必要。 【共】本社が関係会社の意向を正確に吸い上げられない場合、適切な権利行使が行えない。 【共】関係会社にとって、権利が本社に吸い上げられるため権利構築への動機付けが阻害され易い。 【共】関係会社の権利行使に際しては、持株会社での対応が必要となる。
	分散の場合 (各関係会社に帰属)	【共】関係会社が直接権利を有するため、余計な調整をすることなく権利行使が行える。 【共】関係会社の権利となるため、権利構築の動機付けが図り易く、ポートフォリオ形成が促進される。 【共】各社の事業領域の範囲内で、緻密な戦略の策定、実行が容易。 【共】各社毎の事業領域に合った、きめ細かい権利網の構築が可能。 【共】各社毎の実情に合わせた組織、管理が可能。	【連】事業部相互で使える技術も相互活用できない。 【連】職務発明の扱いが不明確。 【共】関係会社の権利となるため、権利活用に関するグループ戦略の構築と浸透が図りにくい。 【共】同種企業グループの場合は、未公開のグループ企業の出願により、他のグループ企業の後願が拒絶される(§ 29 の2)という問題が発生する可能性あり。 【共】グループ全体最適を実施しにくい可能性がある。 【共】グループ企業の事業領域が跨る範囲について、重複、抜けが生じる可能性がある。 【共】組織、管理が重複し、グループとしての効率化に課題が残る。
③ 知財DB	集中の場合 (グループ本社で管理)	【共】グループ知財の一元管理が行い易い。	【共】情報漏洩のリスクが高い。 【共】汎用性のあるシステムが求められ、設備効率が落ちる虞がある。
	分散の場合 (各関係会社で管理)	【共】きめ細かな管理が可能。 【共】情報漏洩のリスクが少ない。 【共】独自システムに特化することにより設備効率が高まる。	【共】グループ知財の一元管理ができず、ベクトルが合わせ難い。
④ 知財組織	集中の場合 (グループ本社の組織)	【共】グループの知財戦略に対応した知財活動がやり易い。	【連、混】事業部/関係会社に特有の状況を考慮したきめ細かい知財活動がやり難い。 【純】関係会社の実施状況が判りにくく、権利化や権利維持の決定が困難な場合がある。
	分散の場合 (各関係会社の組織)	【共】事業部/関係会社独自の知財戦略に対応した知財活動がやり易い。	【共】知財部の活動はグループの戦略よりも事業部/関係会社の戦略が優先され易い。人材育成や事務所管理などで規模のメリットが得難い。 【共】知財部の活動が関係会社の戦略に左右され易い。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表3 知財活用場面における権利帰属の集中・分散によるメリット・デメリット
(グループ本社と関係会社の関係が対等に近い場合)

活用の場面	権利の帰属	物(権利, システム, 情報), 人(組織), 金(収入, 経費)	
		メリット	デメリット(課題)
①新規事業創出	特定会社に集中	○グループ全体の特許ポートフォリオを活用した新規事業計画を立案しやすい。	▲各社の自主性が生かされない虞あり。
	各社帰属	○当該事業領域では最適な展開が選択される可能性が高い。	▲各社自主展開が, グループ全体最適を崩す虞あり(グループ間で重複した新規事業計画など)。
②事業独占	特定会社に集中	○他社からの権利行使に対して, グループ全体の特許をカウンターとして使用できる可能性あり。 ○グループにとって最適な知財活用戦略の構築が容易(原則として外部にライセンスしない事業分野の場合など)。	▲事業独占への特許権の寄与が不明瞭になりやすい。 ▲権利の放棄に際してグループ全体の将来事業を理解して行う必要がある。 ▲使用特許の評価, 発明者補償, 各社の貢献など, グループ各社との調整, 取り決めが必要。 ▲各社の独自性が生かされない虞がある。
	各社帰属	○競合企業にフォーカスした権利構築がし易い。 ○的確な判断, すばやい判断が可能。	▲グループ知財活用戦略を構築する場合, グループ会社間の合意が必要。
③事業継続性確保	特定会社に集中	○グループ全体最適の観点で, 知財活用(権利維持放棄を含めた)が可能。 ○知財攻撃への抑止力をグループ全体の特許で強みに構築することができる。 ○潜在的価値を有する特許を不用意に他社にライセンスしたり放棄したりすることを防ぎやすい。	▲放棄に際してグループ全体の将来事業を理解して行う必要がある。 ▲使用特許の評価, 発明者補償, 各社の貢献など, グループ各社との調整, 取り決めが必要。 ▲「グループ各社の事業内容と実施特許の情報」「グループ各社のライセンス・活用可否判断情報」「グループ各社保有他社情報」の収集と的確な判断が必要。
	各社帰属	○権利の評価/処分が容易(不要特許の選択/放棄など)。	▲グループの関連特許を含めて交渉される場合には調整が必要となる。
④ライセンス(ライセンス収入目的)	特定会社に集中	○グループ本社に帰属させることにより, グループ本社で交渉が可能。 ○グループの事業防衛とのバランス判断が可能。 ○クロスライセンスの可能性が増大する。	▲ライセンス(可否, 分配 etc)に関するグループ各社との調整が必要。 ▲特定分野の特許評価が困難(ライセンスアウト時の特許特定など)。 ▲事業独占への特許の寄与が不明瞭になる恐れあり。
	各社帰属	○権利の評価が容易(不要特許の選択, ライセンス可能特許の選択など) ○事業領域に限定した戦略となり単純化が可能。	▲グループ全体最適が崩れる恐れあり(グループ会社の競合会社へのライセンス, 事業防衛, 独自技術開発など)。 ▲他のグループ会社を含めて交渉を要求される場合には, 調整が困難。

(例3) 企業C：知財管理会社による一元管理(集中)

各事業部に所属していた知財担当を機能関係会社に一元的に集約(知財機能を集約し, 子会社として切り出した)し, 本社知的財産部は知財方針の決定と渉外を, 機能関係会社は知財実

務活動の推進, 実行などを担当することとした。機能関係会社としたことで知財活動全体の見える化がより要求されるため, 知財部門のコスト意識, 知財による付加価値向上への意識が強くなった。

(例4) 企業D：同業種合併(集中と分散)

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

同業種の会社が合併して持株会社の下に事業会社と共通機能会社（研究開発部門，知財管理部門を含む）に再編した。全社知財方針，事業会社知財方針とも，共通機能会社が作成している。共通機能会社の特許のうち，グループ会社が横断的に活用可能な権利は持株会社の所有で，個別事業のものは事業会社の所有としている。ライセンス交渉などは共通機能会社が行う。各事業会社間での業容の重複は少なく，総じて権利分散によるデメリットは感じていない。

上記ヒアリング結果からも，グループ知財マネジメントの形態，たとえば知財部門や権利の帰属については集中・分散の両形態が存在し，業種・業態などによりまちまちであるが，傾向として関係会社間での技術の重複，事業ドメインの重複の程度に応じて集中・分散の選択を検討すべきことが示唆された。

3. 4 グループ価値最大化に向けたグループ知財マネジメントのあるべき姿

グループ経営の組織体制（連結事業部制，事業部・関係会社混合制，純粹持株会社制）としていずれの形を採るにせよ，それとは独立に知財組織・機能の形態や権利の帰属の形態は集中又は分散のいずれも選択することが出来る。

表2，表3で整理したように，権利の帰属をグループ本社に集中したほうが，グループ全体の意思に従った知的財産の活用を，スピーディかつ円滑に行うことができるため，グループ経営の価値最大化への貢献という観点からは適している。特に，グループを構成する関係会社が同種または非常に近い事業ドメインに属する場合には，権利の帰属を集中させるほうが，グループの価値最大化の実現という面ではより好ましい。

しかし，知財組織・機能や権利の帰属の集中には，グループの価値最大化を追求するあまり，

グループを構成する個々の関係会社の将来的な利益を損なうリスクも内在している。リスクを軽減するためには関係会社個々の経営戦略や事業戦略，内情を十分に理解し，グループ全体の知財戦略に組み込んでいく必要がある。

一方，権利の帰属をグループ本社及び各関係会社に分散すると，グループ全体の視点からよりも関係会社個々の視点に立ったグループ知財マネジメントが可能となる。グループ価値の最大化を目的とするグループ知財マネジメントの側面からは，その実効性に反するように思えるが，関係会社個々の企業価値最大化がそのままグループの価値最大化につながるような場合，すなわち，関係会社の事業ドメインが離れているような場合には，権利の帰属を分散させる方が集中させる場合よりもグループ価値の最大化を実現することが可能となる。

表2，表3の結果は，グループ本社と関係会社が対等に近い関係にある場合を想定した検討結果であるが，関係会社の力がグループ本社よりも強い場合には，権利の帰属の形態として集中をとる場合であっても，グループ本社の実質的なコントロールが及ばないため，集中のメリットを享受できないおそれがある。このような場合は，グループ本社の知財部員を関係会社の知財トップに据えて，グループ本社の実質的なコントロール下に置くなど，グループ知財戦略を関係会社に浸透し実行できる仕掛けを組み込んでおく必要がある。

逆に，グループ本社の力が圧倒的に強く，関係会社がグループ本社の意向に反することができない力関係が存在する場合には，権利の帰属の形態として分散を取ったとしても，関係会社個々の視点に立ったグループ知財マネジメントが可能であるという分散のメリットを関係会社は享受することができず，実質，集中と同じ状況になってしまう。このような場合は，関係会社の現在及び将来的な利益を損なわないグルー

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

プ知財マネジメントを実現するための仕組み作り、たとえば、グループ間の調整を図るグループの知財戦略会議等を設けることにより問題の解決を図っていく方法をとることが考えられる。

以上、本節では権利の帰属の集中／分散に注目して、知的財産活用の重要な場面におけるグループ知財マネジメントのメリット、デメリットを整理したが、重要なことは、それぞれの形態にどのような潜在的なリスクが潜んでいるのかをあらかじめ理解し、対策を打つことである。また、自社がどのような形態をとっており、どのようなメリットを享受できる体制にあるのか、表3を参考に確認し、期待されるメリットが享受出来ていない場合には、かかるメリットが眠っているということなので、メリットを享受できる手当てを別途する必要がある。

4. あとがき

本論説では、グループ知財マネジメントを、グループ知財戦略の策定と知財活用における4つの重要な場面において、グループ組織・機能や権利の帰属の切り口で検討を行ってきたが、グループ知財マネジメントをきちんと実行し、その成果を十分に享受するためには、グループのトップマネジメントの意思力、実行力等に拠るところが大きいことも周知の事実である。

さらに、知的財産活用によるグループの価値最大化を実現するためには、グループ全体のマネジメントに対して、適切な知財情報が過不足なくタイミングよく入るような仕組みづくりも併せて作っていく必要がある。また、職務発明の取扱いや第1国出願の制限等、諸外国における法律に十分に対応した体制作りもグループの価値最大化のためには欠かすことができない。

グループ経営が、グループのもつ経営資源を適宜再配分し、場合によっては取捨選択して、結果としてグループ全体最適による価値最大化

を目指すものであり、経営資源の重要な要素に知的財産が含まれることは疑いようがない。したがって、知的財産も経営資源の一つとして適宜、再配分を行うことが理想ではあるが、現実には、知的財産という無形資産の持つ特殊性、すなわち、複数の会社で同時に実施できるという無形資産の特殊性や、権利者が否かによりその権限が大きく異なるという事実等を踏まえてグループにおける知財マネジメントを具体化していくことが必要である。その意味で、本論説が、多少なりとも参考となり、会員企業の発展に寄与するものとなれば幸いである。

なお、本論説は、西村浩志（小委員長，日本電信電話），後藤光夫（小委員長補佐，オリンパス），相浦秀樹（出光興産），赤井隆晃（IHI），江原治男（アドバンテスト），岡本哲夫（帝人知的財産センター），小瀬木健（NTTファシリティーズ），熊坂浩範（豊田中央研究所），関根康男（日立メディコ），武山秀一（横浜ゴム），西形治郎（コクヨ），福田雄一（日本ガイシ），森田伊知朗（日本発条），米原英作（東芝）が執筆した。

注 記

- 1) 知的財産戦略本部，「知的財産推進計画2005」，p.67（2005年6月）
- 2) 平成16年の信託業法改正により，信託制度を利用して親子会社の知的財産権を一括して管理することが可能となった。
- 3) 伊藤邦雄，グループ連結経営，（1999），日本経済新聞社
- 4) ここでは，企業グループ内の各社に対して，経理機能や知的財産機能などの会社として必要な機能を提供することを目的とする会社を機能関係会社，その他の関係会社を事業関係会社と呼ぶこととする。
- 5) 寺澤直樹，グループ経営の実際，（2000）日本経済新聞社

（原稿受領日 2008年6月23日）