

## これからの知的財産組織のあり方について

知的財産マネジメント  
第2委員会第3小委員会\*

**抄 録** 事業に資する為の、事業戦略、研究開発戦略及び知財戦略の三位一体経営の重要性はもはや企業にとって一般常識となりつつある。そして、このような三位一体経営を実現する為の知財組織についても多くの研究がなされ、かつ各企業も様々な知財組織の形態を生み出している。しかしながら、各企業での知財組織の検討手法については未だ試行錯誤の状態が続いているように見受けられる。

そこで、当小委員会では、各企業の知財組織の形態や過去の研究・調査を簡単に振り返りつつ、知財部門が有すべき機能と組織形態との関連性に注目し、単なる集中と分散といった二元論ではなく、より柔軟な知財組織の検討項目、フロー及び知財組織を検討し、提案する。

### 目 次

1. はじめに
  1. 1 知財組織に関する議論の背景
  1. 2 知財組織に関する今日的な課題
2. 知財組織の現状
  2. 1 知財組織に関する議論の整理
3. 知財組織を考える際の論点
  3. 1 知財組織の類型
  3. 2 知財部門における活動
  3. 3 組織類型と知財部門の活動の相関
  3. 4 知財組織に影響を与える環境要因
  3. 5 知財組織に影響を与える環境要因と知財部門の活動との相関
4. あるべき知財組織
  4. 1 知財組織と知財部門の活動
  4. 2 あるべき知財組織に対する提言
  4. 3 少人数の知財組織における対応
5. 終わりに

### 1. はじめに

#### 1. 1 知財組織に関する議論の背景

ヒト・モノ・カネという経営資源に加えて、

知的財産や情報等の無形資産が企業における価値を評価する上で重要な要素と認識されていることは周知の通りである。その重要性の認識に伴って、知的財産の創出・維持にかかる多額の投資（代理人への支払手数料、維持費用、及びそのための人的工数等）のリターンを可視化することが求められている。そのリターンにはロイヤルティ収入のみならず、現業での競業他社への牽制・抑止力として、更には将来ビジネス参入時に既存企業と対等に交渉ができる機能が含まれる。

そのため知財関係者の間では知財活動のあり方が議論されており、その内容は従前からの単に既存ビジネスや計画されているビジネスのために知的財産を形成し保有するに留まらず、経営に資するための知的財産とは何か、また知的財産の活用は如何にあるべきかにまで及んでいる。

これらの議論の中で、経営に資する知的財産

\* 2009年度 The Third Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

を生み出し活用する知財組織のあり方についても議論がなされている。知財組織については、過去にも、例えば知財部門の組織形態として集中、分散、または分社化のメリット・デメリット等について検討がなされていた。このような議論が行われる背景には、知財組織には主に同一組織内に戦略策定や権利形成、第三者対応等の多種多様な機能が求められること、各機能の必要性や重み付けが事業環境や事業戦略に追従して変化すること等の特殊性があるためと考えられる。すなわち知財組織の目的や役割、求められる成果が企業形態や環境によって様々であり、組織選択に多様性があることがその理由といえよう。

## 1. 2 知財組織に関する今日的な課題

知財組織については前述のように議論がなされる一方で、実際に各企業においては、

(1) 経営・事業戦略、研究開発戦略と知財戦略の三位一体を実現するために、知財部門のトップを経営者（CIPO、知財最高責任者）として配置する。

(2) 知財部門と事業・研究開発部門とのシームレス構造を実現するために、分散と集中を繰り返し、最終的に知財戦略・施策の徹底や知的財産の集中管理等の業務効率の観点から集中型を選択する。

等の種々の試みがなされている。しかしながら、必ずしも知財組織のあり方やその検討手法については一定の解が得られておらず、知的財産の事業価値最大化に向けて模索は続いていると考えられる。

当小委員会では、知的財産の事業価値最大化という課題を実現するために、知財組織は如何にあるべきかについて検討を進めてきた。本論説では、知財組織の形態は企業の事業形態、知的財産の活用方針等により様々であると考え、企業における事業形態やライセンスポリシー等

と知財部門の活動を関連付け、知財部門の活動の観点から知財組織を検討する際の検討項目、プロセスを提案する。

## 2. 知財組織の現状

### 2. 1 知財組織に関する議論の整理

#### (1) 組織論に関する文献

知財組織を検討するに当たり、最初に、文献の一つである「組織経営論」<sup>1)</sup>により、経営組織の基礎的な概念を略説する。なお知財組織の分類に際しては、文献や資料の中で独自の用語が用いられている場合があるが、本章ではオリジナルを尊重してそのままの用語を使用する。ご了解願いたい。

当該文献中では、C. I. バーナード等は、単なる人の集まりと区別するために、組織を成立・維持させる要素として、①共通目標、②協働意欲、③コミュニケーション、それに加えて④意識的な調整努力を挙げている。特に意識的な調整をするために、職務・権限・責任がルール化される、また、分業の原理と調整の原理によって組織は構築されるとしている。

A. D. チャンドラーは、組織の成長について研究し、単一機能組織から職能別組織へさらに事業部制組織へと、経営戦略と組織構造の関係に着目して組織の成長過程を考察し、「組織構造は戦略に従う」、「経営戦略と組織構造の間には段階的・逐次的な発展が見られる」、「組織成長は何らかの危機的な状況を引き金としている」という結論を得ている。

L. E. グレイナーは、組織の成長段階を移行させるきっかけは「危機」であるとし、5段階成長モデルを提示している。それは、第一段階：創造性による成長とリーダーシップの危機、第二段階：指揮による成長と自負の危機、第三段階：権限委譲による成長と統制の危機、第四段階：調整による成長と形式偏重主義の危

機、そして第五段階：協調による成長である。成長段階後期にあると思われる現代の企業組織においては、戦略的イノベーションを継続的に引き起こすことが求められている。

知財組織を考える際にも、分散・集中等の単なる分析だけでは不十分なこと、環境変化への適応性を考慮する必要があることが窺われる。

## (2) 知財管理誌：知財組織の調査と解析

一方、今までも知財管理誌の論説<sup>2)</sup>において、知財管理や知財マネジメントの組織形態は、集中型、分散型、両者の統合型という形があり、それらにはメリット・デメリットがある（集中型では管理が簡単だが、現場に密着できない（分散型ではその逆））ということが述べられている。なお、以下、社内の一組織（あるいは拠点）にすべての活動が一元化されている形態を「集中型」、社内の複数の組織（あるいは拠点）に活動が分かれている形態を「分散型」とし、両者の特徴を併せ持つものを「統合型」とする。

例えば、企業50社を対象とした調査では、業種的に化学では90%近くが集中型、電気機器では出願件数の少ない企業では集中型、出願件数の多い企業では分散型が多いという結果を基に解析を加えて、小規模企業では集中型が好ましく、大企業で専門の企業は本社等への集中型、独立性の強い事業所がある複合企業は分散型、独立性の弱い事業所がある複合企業は分散型であるが本社がリーダーシップを発揮する形態が好ましいと提言されている。また、研究開発への寄与が主たる機能の場合は研究部門の中に、権利活用が主たる機能であれば企画管理・技術管理部門に配置、法的な観点からの活動が主たる機能の場合は法務部門の一翼の位置が、企業組織上の位置づけとして提言されている。さらにそれらのメリット・デメリット、及びデメリットへ対する対策が提示され、いずれの管理形態を採用する場合も、その管理型に内在する固

有の問題点を低減させ、理想的には解消する施策を打ち出すことが必要であると結論している。

組織を企業グループの体制に置き換えて同様な議論<sup>3)</sup>もされている。そこでは、グループ価値最大化の観点からのメリット・デメリットを基に、あるべき姿を論じている。ここでも、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予め理解して対策を打つことが重要としている。

## (3) 特許庁 事例集：現状の調査

その他、特許庁も現状の具体的な調査として2007年に企業へのアンケートの解析を中心に知財戦略事例集<sup>4)</sup>をまとめている。

そこで、そこに列挙されている知財管理の執行体制に関する41件の事例について、集中型、分散型、統合型、目的に応じた特徴的な組織に分類し、特許出願規模（国内、国外）に関連付けて分析を試みた。その結果は、回答数が出願規模別母集団に対して偏りがあるが、国内出願が年間50件以下の企業は100%が集中型であり、年間51～1,000件以下の企業のうち78%が集中型、14%が統合型、7%が目的に応じた特徴的な組織であり、年間1,001件以上の企業のうち33%が集中型、38%が統合型、28%が目的に応じた特徴的な組織であった。完全な分散型は事例としては挙がっていない。

この分析からも、やはり、企業は集中型にシフトしていることが窺え、さらに、規模が小さい企業では集中型でまかなえるが、規模が大きくなると統合型や目的に応じた特徴的な組織を採用することでそのデメリットをカバーするような組織運営をとっていることが推定される。

## (4) 当小委員会メンバー企業の現状

知財組織としてのあるべき姿を考えるために、当小委員会メンバー企業各社の知財組織について調べてみた。

(知財組織形態)

ある1つの企業の知財組織形態が分散型であった以外、他の企業の組織形態は、すべて集中型であった。ただし集中型であっても、約半数の企業が事業部・セクター等に知財責任者等の知財窓口を設けていた。

(知財組織形態の変化)

知的財産の重要性の増大や各企業の事業の変化等に伴い、各企業における知財組織形態も変化してきたようである。次に各企業の変化の事例を挙げる。

- ・企画・渉外グループが知財部に設置され、人員強化されてきた。
- ・従来は工場や研究所等ごとに特許部が存在していたのを本社・特許部として統合した。
- ・過去、事業部制の観点から集中型から分散型へ変更されたが、グループ経営強化の観点から集中型に戻った。
- ・過去、研究所に出願や権利化業務等を行う知財部駐在グループが設置されたが、リソースの集中化や部員の教育強化等の観点から駐在グループが廃止され、集中型に戻った。
- ・過去、事業部制の強化の観点から集中型から分散型に変わったが、効率化の観点から各事業部を縦軸、知財機能（特許出願発掘、渉外、企画管理等）を横軸とするマトリクス型集中型（本社知財部員が事業部知財部員を兼務する形で、統合型の一つとも言える）となった。

(現状組織への満足度)

本小委員会の多くの委員は、現状の組織又は組織に関連することに不満を感じていた。一方、組織形態の変革に対して色々と取り組んできた感のある企業は、現在の組織に比較的満足していた。

(現状の問題点)

各委員から述べられた現状の問題点を次に列挙する。

- ・知財部と事業部門・研究部門との関係。

- ・知財部と知財関連グループ会社との関係。
- ・グループ会社への対応。
- ・知財部が一事業部門となったための全社的施策（戦略等）への対応。
- ・人材不足，人員過剰，担当者の経験不足。
- ・本社と事業部門の役割の線引き不明確。
- ・担当者の業務が限定的（全ての知財業務を経験できない）。
- ・古い業務習慣を引き摺っているため効率が悪い。

(5) IBMの知財組織<sup>5)</sup>

知財組織のあるべき姿の参考例として、知財活動で先進的な企業であるIBMの子会社である日本アイ・ビー・エムにヒアリングを行わせて頂いた。

- ・IBM本社（米国）にある知財部門が、米国、アジア、ヨーロッパ、南北アメリカ（米国以外）等の地域に分けて、全世界を統括している。フランス、ドイツ、イギリス、日本、台湾、中国、インド等に知財部門が設置されている。
- ・それぞれの地域の知財部門組織が各自の強みを生かして、様々な業務はそれを行うのに最も適した組織で取り組んでおり、世界全体で一つの知的財産部門として機能している。
- ・特許出願は、基本的に米国本社名義で、各国知財部門およびPPM（Patent Portfolio Manager）による出願の可否や出願国の選択等の判断に基づいて行っている。
- ・ライセンス部隊及び標準化部隊は、組織上は知財部門と別となっているが緊密に協力しながら活動している。
- ・どの国においても知的財産と研究開発は物理的に近い所で頻繁にやりとりをしながら知財保護に取り組んでいる。
- ・将来の事業のあり方に関しての情報が共有されており、経営方針に沿った形で研究部門及

び知財部門が活動している。

事業・技術・知的財産の三位一体による組織運営がIBM全体に企業文化として根付いていることが印象的であった。

## (6) 識者ヒアリング

知財組織に特化して、そのあるべき姿について知財戦略論を絡めて論じた著書<sup>6)</sup>を出されている、文部科学省科学技術政策研究所にて組織論を研究なさっている永田晃也氏にヒアリングを行わせて頂いた。

(知財部門の組織構造)

- ・非製造業を含めた1,769社にアンケートを送付し、有効回答のうち製造業179社（電気・機械・化学等）について各種の分析を行った。
  - ・知財部門の組織構造は3. 1で後述の5タイプある。但し、組織構造の外見と権限、責任の配置を分けて検討する必要がある。分散型の組織構造であることと権限と責任が分散されているかは別である。
- (知財活動における組織構造の転換について)
- ・W. J. アバナシーとJ. M. アッターバックによって提唱された製品ライフサイクルの図式によれば、製品の流動期にはプロダクトイノベーションが活発に行われ、やがて支配的デザインが確立されると、プロダクトイノベーションは減少して、プロセスイノベーションが活発化する。この支配的デザインの成立前後で、適合的な戦略（製品のコアとなる技術を確認するコア技術構築か他社技術と比較して自社技術を位置づけるポジショニングか）は異なる。その変化に対応するために、知財組織をコア技術構築とポジショニングに対応できる二重構造（例えば集中型と分散型の混合）としておき、イノベーションのペースに合わせて組織を転換する。
  - ・企業によっては、製品の成熟度、事業動向に応

じて、分散・集中を行っているようである。

- ・製品アーキテクチャー（部品を組み立てるだけのモジュラー型か相互の摺合せが必要なインテグラル型か）によって、組織を転換するのも重要である。
  - ・分散型では、技術専門性の高い知財部員が育ち、機動的な対応ができるため、要素技術の競争が激しい事業領域ではメリットがでる。一方、技術開発がほぼ終わり、成熟した事業分野では集中型で行うのがよい。
- (知財組織を考える上での注意点)
- ・①権限及び責任の配置、②組織構造並びに③部門と担当者間のコミュニケーション担保の3点を議論する必要がある。
  - ・分散組織でリエゾン担当者を配置することは、その担当者が調整自体を目的とすることに陥りやすいため、好ましくない。
  - ・組織に能力があることは、以下の3点で計る。  
①業務を遂行できる資源（人、予算等）があるか？  
②資源がその仕事を遂行できるポジションに割り当てられているか？  
③その資源が有効に働いているか？
- 又、永田氏の著書からも、知財組織に関する以下の示唆を得ることが出来た。
- ・企業の特許戦略には、①ポジショニングアプローチ、②コア技術構築アプローチ、③対内的活動、④出願スピード・規模志向、の4つのパターンがある。
  - ・特許戦略パターンは、技術のパラダイムの成立前と成立後（市場を支配するドミナント・デザイン（dominant design）が決まる前と後）では異なる。ドミナント・デザインが確立する前は、コア技術を中心に周辺技術を押さえていく戦略が有効であり、確立後は、自社技術を他社の技術動向の中で優位に位置づけられるようにポジショニングして考える戦略が有効である。
  - ・従って、競争優位を持続させるためには、状

況の変化に対応し得る柔軟な組織構造ないし業務プロセスを具備することが知財部門の課題であることが示唆される。

### 3. 知財組織を考える際の論点

第3章では、第2章の議論を踏まえて、知財部門における活動を知財組織の類型や知財組織に影響を及ぼす要素と対比させることで、あるべき知財組織を検討していく上での論点を整理する。なお以下の検討は、ある程度知財戦略が策定された段階で、当該戦略（例えばどの知財活動を強化するか等）に見合う知財組織を検討する際の論点を整理しているのご理解願いたい。

#### 3.1 知財組織の類型

当然の話ではあるが、知財組織を考える際には、その類型の有無が大きな論点となる。実際の組織は多種多様で、類型など存在しないようにも思われる。しかしながら、これまでの議論を整理すると、知財組織には実はそれほど多くの類型が存在していないことが見えてきた。

そこで、分類に当たっては、知財部門の活動が社内組織構造のどの部分に位置づけられているかを基準にして、社内の一組織にすべての活動が一元化されている形態を「集中型」、社内の複数の組織に活動が分かれている形態を「分散型」と整理し、前述の永田氏が提唱された5つの組織類型に着目して各企業が目指すべき組織を検討することにした。5つの組織類型を以下に示す（なお、表1も参照されたい）。また、下記分類で使用する「事業部門」は製造業等におけるものづくり部門のみを示すだけではなく、研究部門や開発部門にとどまらず、サービス業等における支店や営業所等の本社とロケーションが異なる拠点といった地理的概念も含めた下部組織の総称として用いているので、留意されたい。

#### (1) 事業部門に本社スタッフを配置（類型①）

知財部門の部員（以下、知財部員）は人事上本社知財部門に所属するが、その一部は事業部門に配置され、日常的な権利形成活動から第三者対応業務まで各知財部員は本社と事業部門の垣根を越えて対応する形態。人事上は本社知財部門に所属扱いとなるため、そうした観点では集中型と言えるが、通常は事業部門に人員が配置されている点は分散型とも言える。その意味で典型的なハイブリット型（2.1(2)の統合型）の組織形態である。

#### (2) 本社部門のみに配置（類型②）

知財部員は事業部門所属とはせず、原則として本社勤務とし、事業部門へは必要に応じ出張ベースで対応する形態。全てが本社部門に集約されており、典型的な集中型である。

#### (3) 各々に独立権限（類型③）

知財部員は本社と事業部門に別々に所属配置され、各々権利形成活動や第三者対応業務を本社、事業部門間で線引きし対応する形態。人事面からも配置面から見ても、いずれも複数の社内組織に知財部員が存在しており、分散型の一つである。

#### (4) 事業部門のみに配置（類型④）

知財部員は本社には所属・配置されず、事業部門に所属・配置され、対外的なロビー活動等も含め事業部門側で対応する形態。全ての活動が事業部門側で完結しており、典型的な分散型である。

#### (5) 他部門が兼務（類型⑤）

知財部員が企業内に存在せず、法務部員や技術部員が知財業務を代行し対応する形態。知財部員が存在していないため、集中型・分散型のいずれのカテゴリーにも含まれない特殊な組

組織類型である。

### 3. 2 知財部門における活動

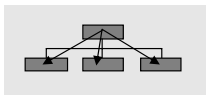
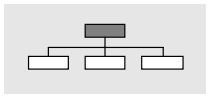
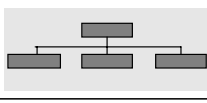
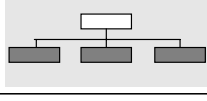
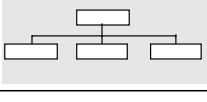
知財組織を議論する際の論点となる知財部門の活動を整理すると、以下の通りとなる。

知財部門の活動を大別すると、権利形成業務と第三者対応業務とこれらを支える付随業務の3つに分類することができる。1つ目の権利形成業務には、社内で研究開発を行う技術者に対し、教育訓練等を通じて発明を促していく取り組みである「啓発活動」、技術者から啓発活動を通じ生み出されたアイデア等の中からきらりと光る内容を抽出していく「創出活動（発明発掘活動）」、先行する既存の知的財産権の事例を確認していく「調査」や、それら抽出された内容を明細書の形に落とし込み、各国の特許庁に対する手続きを行う「出願」等の各活動が含まれる。

2つ目の第三者対応業務には、他社からの知的財産の実施許諾や他社への知的財産の供与手続きを行う「ライセンス」、自社または他社からの司法上の特許係争対応である「訴訟対応」、ライセンスの際に両者間の合意内容を担保する「契約（法務）」等の各活動が含まれる。また権利形成業務で登場した「調査」は、係争中の相手方に対しても用いられることが多く、いずれの活動にも含まれ得る。

3つ目の付随業務には、経営層への情報発信、他部門との戦略の共有化、対外的な活動（対特許庁や対弁理士会等に対する各種知財施策推進の働きかけ）を行う「社内外への働きかけ」や、登録済知的財産権の維持費用を支払う年金管理、発明者への報奨支給業務や、ライセンス契約書の維持管理やライセンス契約から生じるロイヤルティ管理業務等の実務遂行を行う「事務管理」、知財部員に対するスキル向上に向けた教

表1 知財組織の類型と知財活動の相関図

	知財活動									
	権利形成業務			第三者対応業務				付随業務		
	啓発活動	創出活動 (発明発掘等)	出願	調査	ライセンス	訴訟対応	契約 (法務)	社内外への 働きかけ	事務管理	人材育成
①事業部門に本社スタッフ配置 	高	高	高	高	中	中	中	高	高	高
②本社部門のみに配置 	低	低	中	高	高	高	高	高	高	中
③各々に独立権限 	中	高	中	高	中	中	中	中	中	高
④事業部門のみに配置 	中	高	中	低	低	低	低	低	低	低
⑤他部門が兼務 	低	低	低	低	中	中	中	中	低	低

育訓練を施す「人材育成」等の活動が含まれる。

なお、知財部門の重要な活動として、図示はしていないが、上記の他に知財戦略の企画・立案がある。

### 3.3 組織類型と知財部門の活動の相関

2章で示された、知財部門で重要視される主な機能は状況によって変化すること、それに伴い当該知財部門の組織形態が異なりうることという指摘は、すなわち、知財部門の個々の機能(活動)と組織類型との間に、ある種の相性(活動し易さ)があることを示唆している。そこで、3.1節で分類した組織類型と3.2節で検討した知財部門の活動の個々の項目との間の相性について検討を行った。なお、知財戦略の企画・立案活動については、どのような組織形態であっても必須となる重要な業務であるため、特定の知財組織との相性の良し悪しは存在しないと考え、本検討には加えていない。あえて加えるなら、付随業務の「事務管理」と同様の相性を示すと考えられる。

検討結果を表1に示す。表中の縦軸が3.1節で分類した組織類型、横軸は3.2節で分類した活動の個々の項目である。具体的には、各組織類型における各活動項目の活動のしやすさを点数化して評価し、閾値を設けて項目ごとに高・中・低を判断した。より具体的には、当小委員会メンバー各々で各組織類型における各活動項目の活動のしやすさを評価(活動しやすいなら1点、それ以外なら0点)した。そしてそれらの得点を集計し、ある得点幅に応じて、高、中、低を判断した。表中「高」は相性が良いことを示し、「低」はあまり相性が良くないことを示す。

本表より導かれることは以下の通りである。

(1) ほとんど全ての知財活動と相性が良いのは、集中型と分散型の2つを兼ね備えた典型的なハイブリッド型の組織形態である類型①である。ただし、類型①は本社と事業部門に相当数

の知財部員の配置が求められるため、知財部員そのものの在籍人数を相当数有し、ヒトに加えて、モノ、カネの三要素を十分に備える必要がある。

(2) 権利形成活動と比較的相性が良いのは、事業部門に知財部員を配する分散型の類型③や類型④である。発明が生まれる事業部門に対しての親密度が重要視されるからと考えられる。

(3) 第三者対応業務と比較的相性が良いのは、集中型の類型②である。スピーディな意思決定が重視された結果、集中度が要求されるからと考えられる。

(4) 付随業務と比較的相性が良いのは、集中型の類型②である。業務処理の効率化が重要視されたと考えられる。

(5) どの活動とも相性があまり良くないのが類型⑤である。ただし、法務部員等の兼務が予想されるため、第三者対応業務(特に契約締結業務等)との相性が多少良くなる場合もある。

分析結果によると、個々の活動と相性の良い組織類型は各々で異なる。つまり、知財組織を検討する際には、当該知財組織で重要視する活動を決めた上で知財組織をデザインする必要があるということである。

### 3.4 知財組織に影響を与える環境要因

知財組織を検討するうえでは、知財部門における活動だけでなく、第2章で紹介した論文やヒアリング結果から導かれる通り、企業(あるいは知財組織)の外的環境も考慮する必要がある。

知財組織に影響する環境要因について、小委員会メンバーから得られた情報や永田氏のヒアリングを通じて得られた情報に基づいて洗い出しを行い、12項目を抽出した。抽出した12項目は表2の通りとなる。



表2 知財組織に影響する要素

要素	主な特徴
① 企業の規模	ビジネスユニットの数, 売上高, 製品数など
② 企業の業種	製造業, 非製造業
③ 知的財産権の種類	特許, 意匠, 商標, コンテンツ, 著作権
④ 製品ライフサイクル	導入期, 成長期, 成熟期, 衰退期
⑤ 人材に対するポリシー	知財部員数, 知財管理職在籍数
⑥ 企業の事業年数	創業年数
⑦ ライセンスポリシー	クローズ, オープン
⑧ 社内での権利帰属部署, 費用負担	本社VS事業部門
⑨ 事業戦略	戦略上で組織は構成, イノベーション形態の選択
⑩ 社内部署間の力関係	知財部門VS研究・開発部門
⑪ 物理的要因	ロケーション, 知財部門の規模(人数)
⑫ 他の主な知財課題	訴訟対応, 効率重視

### 3. 5 知財組織に影響を与える環境要因と知財部門の活動との相関

#### (1) 検討の考え方

3. 3節で分析したように、知財部門において重要視する活動によって当該知財部門と相性の良い知財組織は変わりうる。そこで、個々の活動が3. 4節で抽出された環境要因によってどのような影響を受けるか(相関関係)を検討することで、知財部門の活動を介して所定の環境下による知財組織の有り様が検討できると判断した。

当初、表2に挙げた12項目①～⑫の全てについて知財部門の活動との相関を分析することを試みた。しかしながら、環境要因の個々が変数(例えば企業の規模なら10人以下～10,000人以上まで等)であるため、可能性のある環境要因パターンが100を軽く超えてしまい、逆に議論が発散してしまうことが危惧された。

そこで、環境要因のある程度の絞込みを図ることにした。絞込みの考え方は以下の通りである。

まず、抽出された環境要因12項目の中から、知財部門による取り組み(自助努力)では変えられない要因を選択した。この理由は、企業が自社の知財組織を検討する際には、これらの要因は既に所与の条件であり、当該制約条件の下

で知財組織を考えることになるからである。検討の結果、表2中、項目①企業の規模、項目②企業の業種及び項目④製品ライフサイクルの3項目が所与の条件(以下、与件)として選択された。なお、項目⑥企業の事業年数についても与件として取り扱うべきではないかという声があったが、本要因は「企業風土/文化」という内容を包含しているため、必ずしも与件にはならない(知財部門が企業文化を変えられる可能性は否定できない)と判断し、与件に加えることは見送った。

次に、与件として抽出した3要因について、単純化した条件を設定した。具体的には、項目①企業の規模については、ビジネスユニット数が「単数」か「複数」か(企業規模とユニット数は必ずしも一致しない)、項目②企業の業種については、「製造業」か「非製造業」か(本論説は製造業に対する分析に基づく5つの組織類型を使用するため、業種を細分化せずに製造業と非製造業に二分した)、項目④製品ライフサイクルについては、企業(製品)の「導入・成長期」か「成熟・衰退期」である。

そして、これらの単純化した条件を組み合わせた8パターン(2(単数/複数)×2(製造業/非製造業)×2(導入・成長期/成熟・衰退期)=8パターン)の条件下で、残りの環境要因と知財

部門の活動との関係について検討した。

(2) 検討結果

上記8パターンについて、表3に示す表を使って、環境要因と知財部門の活動との関係度合い(重要性・影響度等)を検討した。具体的には、表の縦軸に、与件を除く知財組織に影響を及ぼす環境要因を配し、横軸に活動の各項目を配列した上で、パターン毎に、項目毎の関連性(重要性・影響度等)を、高・中・低で評価した。その後、パターン毎のばらつきを排除して、全てのパターンにおいて考慮すべき環境要因を特定するため、全パターンの分析結果を統合した。紙面の都合上、パターン毎の分析結果は割愛するが、全パターンの分析結果を統合し、与件を全て考慮して整理した結果を表3に示している。

表3の分析の結果、次のようなことが判明した。知財部門による取り組み(自助努力)で変えられる要素の中で、特に知財部門の活動に影響する度合いが高い項目が項目⑤人材に対するポリシー、項目⑦ライセンスポリシー及び項目⑨事業戦略であることが判明した。しかしなが

ら、項目⑨事業戦略は知財部門を含む企業全体の戦略であるため、本章の冒頭で説明した通り、戦略は既に策定されているものとして、今回の分析対象からは除外した。したがって、当小委員会においては、項目⑤人材に対するポリシー及び項目⑦ライセンスポリシーに着目した。この項目⑤人材に対するポリシー及び項目⑦ライセンスポリシーが、3.2節で取り上げた知財部門の活動の項目中の「人材育成」や「第三者対応」の項目に非常に近くなったことは特筆すべき点である。これは、これら2つの要素があるべき知財組織を考えていく上での重要な変数であり、知財組織に影響を及ぼす要素と知財部門の活動と組織類型の3点を結ぶ不可欠な線(ライン)として存在していることを強く示唆している。

なお、与件として設定した3条件に特有の知財活動との関係度合いについても検討を行った。その結果

- ・ビジネスユニットと権利形成業務には関係がある。
- ・企業の業種と権利形成業務には関係がある。
- ・製品ライフサイクルと権利形成業務及び第三

表3 知財組織に影響する要素と知財活動の相関図

【与件】		知財活動									
		権利形成業務			第三者対応業務				付随業務		
		啓発活動	創出活動 (発明発掘等)	出願	調査	ライセンス	訴訟対応	契約 (法務)	社内外への 働きかけ	事務管理	人材育成
知財組織 に影響する 要素	①企業規模(ビジネスユニットの数:単数/複数)	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中
	②企業の業種(製造業/非製造業)	中	中	中	中	中	中	中	低	中	中
	③製品ライフサイクル(導入・成長期/成熟・衰退期)	中	中	中	高	中	中	中	中	中	中
	知的財産権の種類	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中
	特許	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中
	意匠	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中
	商標	中	中	中	高	中	中	中	中	中	中
	コンテンツ	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中
	著作権	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中
	人材に対するポリシー	中	中	中	中	中	中	中	中	中	高
	企業の事業年数	中	低	低	低	中	中	低	低	低	中
	ライセンスポリシー	中	中	中	中	高	高	高	中	中	中
	社内での権利帰属部署、費用負担	中	低	中	中	中	中	中	低	中	中
事業戦略	中	中	中	中	高	高	高	中	中	中	
社内部門間の力関係	中	中	中	中	中	中	中	中	低	中	
物理的要因	ロケーション	中	中	中	中	中	中	低	低	中	中
	知財部門の規模(人数)	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中
他の主な 知財課題	訴訟対応	低	低	低	中	中	高	中	中	中	中
	効率重視	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中

者対応業務とは関係がある。

という結果になった。理由としては、

(1) ビジネスユニットの単複は、集中と分散というパターンを引き起こす主要原因であり、複数の場合は分散型と相性の良い権利形成業務に影響を与える。事業部に密着することは権利形成業務に有効だからであろう。

(2) 製造業は、自社製品を保護するために権利形成業務を重視する傾向にあり、非製造業はブランドなどを保護するために第三者対応業務を重視する傾向があると考えられる。

(3) 製品ライフサイクルの初期は自社技術を知的財産で保護するため、製品開発による権利形成業務を重要視する必要がある、製品が成熟してくると、蓄積した知的財産を活用するために、相対的に第三者対応業務が重要になってくる。

などが考えられる。

## 4. あるべき知財組織

これまで、知財組織について、第1章で今日の課題、第2章ではその現状と問題点、第3章では組織を考える際の論点等について述べてきた。これらを踏まえた上で、第4章では、望ましい知財組織形態とはどのようなものであるかを検討し、各企業の知財組織が置かれている状況から、望ましい組織形態を導き出すことを試みてみたい。

### 4.1 知財組織と知財部門の活動

これまで述べたように、知財組織はその内部に多種多様な機能を並存させなければならない。また、時間とともに知財において重視すべき役割とそれに対応した組織形態の変化が求められる。さらに、これらの複合的要素をバランスさせた一般解の組織を志向するのか、あるいはある特定の機能を重視した特殊解の組織を志向するのかという観点も、組織形態に大きな影

響を与えることとなる。

それぞれの知財活動機能を果たすのに最適な組織類型は何かを検討し、各機能・各類型に重み付けをした「組織類型と知財活動の相関」については、表1で紹介した。そこで述べたように、様々な知財活動機能に最もフレキシブルに対応可能な万能組織は表1の類型①である。この検討結果によって、一般解としての望ましい知財組織は何かと問われれば、類型①であると答えることになる。この類型①が知財部門のあまねく目指すべき組織形態であると言いたいところであるが、話はそう簡単には終わらない。状況の如何にかかわらず類型①だと言うことは、明らかに無理がある。なぜなら、類型①は本社に集中型の機能を持ち合わせた主力部隊がいて、それとの強い関係を持つメンバーが、各ビジネスユニットに配置されている形態であるため、当然の事ながら、物理的にある程度の人数、少なくとも20~30人以上の組織でないといこの形態を維持するのは無理だからである。

この程度の人数をそろえ、十分に環境の整っている知財組織を持つ企業は、日本でも大企業の部類に属するであろうし、そんな人数はともそろえられないという企業が実際には大多数ではないだろうか。

### 4.2 あるべき知財組織に対する提言

では、どうすれば良いのか？ 本論説では知財部門の組織形態として上記の5類型を代表的なものとして取り上げているが、この形態を単純な物理的な人の配置と組織形態と考えるのではなく、知財部門のどの機能と権限をどのように配置するかと捉えればよいのではないか。その際には、事業状況等の知財部門としてコントロールできない環境要因も考慮すべきであろう。

より具体的には、第3章で抽出した、知財組織の形態に大きく影響を与えられ環境要因を個々の企業の状況に応じて選択し、そ

ここで選択された各環境要因と相性の良い知財組織のタイプを選択すべきである。企業の知財戦略や知財活動は業種・業態によって大きく異なるが、5つの組織タイプは業種・業態を超えた適用が可能であるため、各環境要因と組み合わせることで、汎用性のある選択が可能になるとと思われる。

取り上げる環境要因を再記すると以下(1)～(5)の通りだが、(1)～(3)は環境要因の中で知財部門が変えることが出来ない項目であり、(4)～(5)は知財部門の活動の中で組織形態に大きく影響を与えると判断されたものである。

- (1) ビジネスユニットは単数か複数か？
- (2) 製造業か非製造業か？
- (3) 事業が導入・成長期か成熟・衰退期か？
- (4) ライセンス等第三者対応を重視するか？
- (5) 知財人材育成を重視するか？

企業において知財組織を検討する場合には、上記の環境要因について、当該企業においてそれぞれ判断を行い、各環境要因と相性の良い知財組織のタイプの選択を行っていくことになる。当小委員会では、この選択の手順を分かりやすい形で示すために、フローチャートを用いることとした。

図1に、知財部門の活動と環境要因との関連性(第3章の分析結果)を用いて作成した当該フローチャート、即ち「知財組織形態検討の為にフローチャート」を示す。なお本フローチャートは当小委員会の検討結果であり、他の選択肢の可能性もあることはご承知願いたい。

本フローチャートでは、上述した5つの環境要因の判断の順番を、それぞれ組織タイプに差異が出やすい流れになるように設定している。また、本フローチャートの中で、個々の環境要因の判断において、横に分岐した場合には、表記された3.1で論じた知財組織タイプ(たとえば、

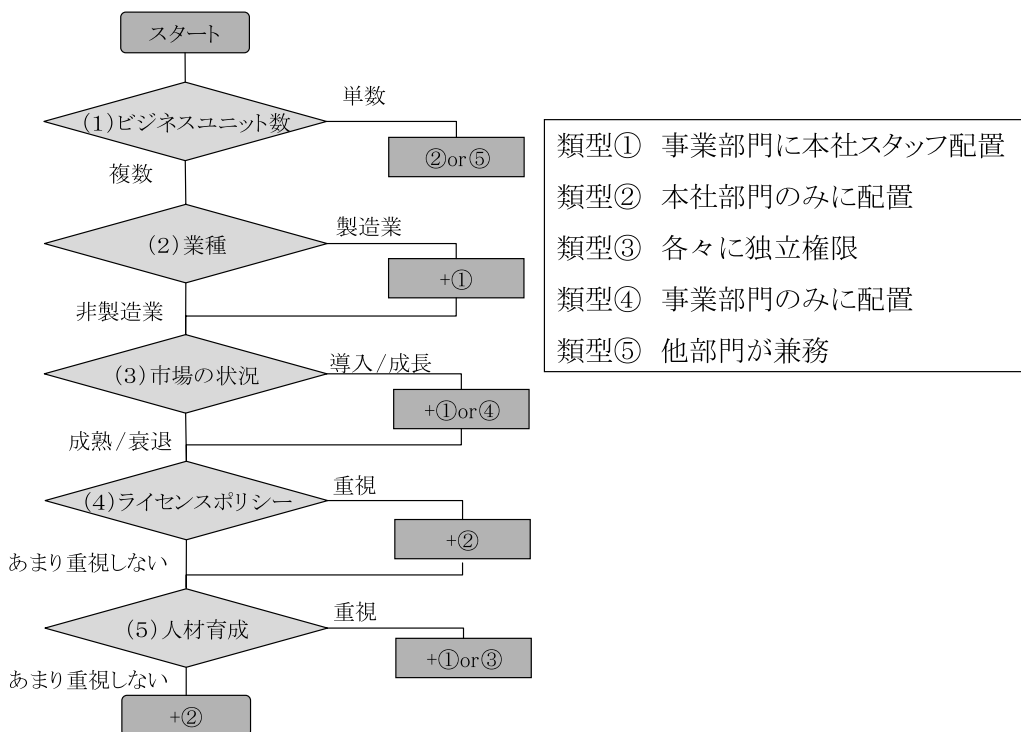


図1 知財組織形態検討のフローチャート

業種の分岐では類型①が、知財部門の機能と権限を配置する際に検討すべき組織類型として追加されて（類型①が追加されるとは、類型①の機能がプラスされた形で発揮できるような組織を考えることを意味する）、次の環境要因の判断に進んでゆく。すなわち、本フローチャートは「足し算」のフローチャートである。したがって、フローチャートの始まりにおいては、検討すべき組織類型は存在せず、各ステップで横に分岐するごとに、検討すべき組織類型が追加されていくことになる。

より具体的にフローチャートの説明をする。例えば(1)、(2)の判断については横に分岐せず（すなわちこの時点でビジネスユニットが複数あって非製造業の会社である）、(3)の判断で横に分岐した場合を考える（すなわち市場が導入期だった場合）。なお、(2)の判断が終了した時点で、横への分岐が無かったとしているのでまだ考慮すべき組織類型は無い。フローチャートの利用者は、(3)において自社の知財組織に類型①あるいは類型④の機能を入れ込む事として次の判断に進む。そして、例えば次の(4)の判断で横に分岐した場合、更に類型②の機能も自社の知財組織に入れ込むこと（この時点で、検討すべき知財組織は類型①+②又は類型④+②）となる。更に、(5)の判断で知財人材育成を重要視しない（すなわち横に分岐しない）場合には、その時点で検討すべきと考えられた知財組織（ここでは類型①+②又は④+②）を候補とすることになる。

ただし、最初のビジネスユニットにおける横への分岐は例外である。ここでは、企業が選択すべき類型は類型②または類型⑤のみで、その後の環境要因の判断は行わない。又、一度も横に分岐しなかった場合は、本フローチャートの利用者が検討すべき知財組織は類型②となる。

以下、各段階での判断内容について説明する。まず、最初にビジネスユニットの数についての

判断を行う。第3章で指摘した通り、企業のビジネスユニットが単数であれば、当該企業が類型①を含めた分散型の組織類型を選択する必然性は無い。そこで、ビジネスユニットが単数であるという選択がされた場合には、必要人員数が少なくなる集中型（類型②）や類型⑤が、当該企業が採用すべき知財組織の選択肢となる。

ビジネスユニットが複数の場合、次に業種の判断を行う。企業の業種が製造業であれば、第3章で指摘したとおり、分散型と相性の良い権利形成業務を重要視する傾向が強い。したがって、製造現場も含めた発明発掘やその他の様々な対応が可能なハイブリッド型（類型①）が、当該企業が検討すべき知財組織の類型として追加される。一方、非製造業の場合には、集中型の選択肢も有りうるため、特に類型①を検討対象とせずに次の環境要因の判断に進む。

第三番目は、企業が扱う製品のライフサイクル（図1では「市場の状況」と記載）である。製品が黎明・発展期なら、第3章で指摘した通り、発明発掘を含めた権利形成業務を重視する傾向があるため、権利形成業務と相性の良いハイブリッド型（類型①）や分散型（類型④）が検討すべき組織類型として追加される。一方、当該企業が扱う製品が成熟／衰退期である場合には、集中型の選択肢も有りうるため、特に類型①や④を検討すべき組織類型として追加せずに、次の環境要因の判断に進む。

第四番目は、ライセンスポリシーである。企業が第三者との渉外活動を重要視せざるを得ない状況の場合には、第三者対応業務と相性の良い集中型（類型②）が検討すべき組織類型として追加される。一方、第三者との渉外活動が重要で無い企業については、分散型の選択肢も有りうるため、特に類型②を検討すべき組織類型とせずに、次の環境要因の判断に進む。

最後は知財人材育成のポリシーである。人材育成を重要視する場合は、多様な経験を期待で

きるハイブリッド型（類型①）や独立性の強い分散型（類型③）が、検討される組織類型として追加される。一方、人材育成を重視しない企業、特に本フローチャートで一度も横に分岐せずに最終地点まで到達した企業については、業務効率等を重視して、類型②が採用すべき選択肢となる。

図1のフローチャートに従えば、企業が検討すべき組織タイプの組み合わせとして、下記の15パターンが発生することになる。しかし、知財組織のタイプが1種類であれば分かりやすいが、それ以外、すなわち検討すべき組織タイプが複数ある複合型のパターンについては分かりにくい。ハイブリッド型も含めて考えられる知財組織を表4に纏める。

上記のように、フローの判断毎にそれぞれの知財タイプの特徴が付加されていくパターンが多いため、最終的には、最初に述べたように万能型組織のハイブリッド型（類型①）が選択されるべき知財組織という結論が出る可能性が高くなる。したがって、このフローチャートからも、一般解としての万能型組織類型①のパフォーマンスの高さが明らかになっている。但し、各種の知財活動の中でも特定の機能を重視するので

あれば、それぞれの機能に相性の良い知財組織のタイプを上記のフローチャートを用いて選択することが出来るであろう。

このようにして考えていけば、例えば製品のライフサイクルで考えると、事業分野を複数持つ企業であれば、ある事業分野については技術の黎明期にあるという場合は、その技術分野に関しては権利化の出願機能や調査機能は研究開発部門に分散して現場密着の組織形態とし（権利化権限は類型①又は④）、渉外の訴訟・ライセンス機能は必要性も少ないことから本社へ集約する（渉外権限は類型②）。市場の勃興期になると、出願機能は研究開発部門だけでなく、生産部門へもさらに分散する（類型③）。渉外のライセンス機能も個々の案件判断を重視して事業部へ分散する（類型③）。市場が成熟・衰退期に至ったら、新規技術開発は少なくなると考えて権利化の出願機能は本社へ集約し（類型②）、個々の権利の維持放棄判断は製品の販売終了等を判断する事業部へ分散（類型④）、渉外の訴訟・ライセンス機能、調査機能は紛争を一元対応するために本社へ集中する（類型①または②）、といった組織形態が様々に考えられるであろう。

表4 考えられる知財組織のパターン

類型組合せパターン		考えられる知財組織
1	①, ②, ③, ⑤	各々の類型
2	①+②	本社機能を重視した 類型①
3	①+③	独立性を高めた類型①
4	①+④	事業部門を重視した 類型①
5	②+③	本社機能を重視した 類型③
6	②+④	集中型と分散型の統合なので、 ハイブリッド型の 類型①
7	③+④	事業部門を重視した 類型③
8	①+②+③, ①+②+④, ②+③+④, ①+②+③+④	様々な要素が混在するので、 ハイブリッド型の 類型①

なお、個々の事業分野で製品のライフサイクルが異なる場合には、個々の事業の重要性を検討して、その重要度に応じた組織を検討することが考えられる。

#### 4.3 少人数の知財組織における対応

知財組織の人数が少ない場合でも、多種多様な知財機能を発揮しなければならない場合はいくらでもある。そのような場合でもハイブリッド型（類型①）を目指せと言われても、とても無理であるのが実態だろう。ではどうすれば良いだろうか？

ハイブリッド型（類型①）は本社部門に全体をコントロールする機能や対外的な対応機能等を集中させ、現場寄りに発明発掘等を担うメンバーを張り付かせた形と理解すればよい。組織構造の外見（構造のタイプ）と権限、責任の配置を分けて考えることになる。権利化の出願機能や調査機能は研究開発部門に分散して技術密着の形態をとるとしても、知財部門の要員を実際に分散させる必要はない。研究開発部門の人員を教育して出願担当者を設けてもよいし、出願権限と費用を研究部門に付与することでもよい。このようにして、権限、責任の配置を分散することで人的リソースに限りがある場合にも対応することができる。例えば、以下のような対応を取れるのではないだろうか？

(1) 開発部門に対する特許スキル教育等を積極的に行い、発明者に権利形成の意識付けを行うことで、発明者の明細書等の作成能力を向上させてリエゾン機能を取り入れる。

(2) 発明発掘機能は開発部門の知財に長けたメンバーを兼務発令して、知財リエゾンの機能を持たせる（知財組織と重複して機能するのではなく、むしろ移管するレベルで）。

(3) 渉外機能は、交渉手続きや契約書の雛形を本社で作成し、個別交渉は事業部に分散する。

(4) 調査機能や、対外折衝等の第三者対応機能の一部は特許事務所等にアウトソーシングする。特に、集中型の組織類型と相性の良い業務については、業務効率向上が見込めるため、アウトソーシングがしやすいであろう。

これらの対策により、少人数の組織であっても、目指すべき万能型組織に少しでも近づけることは可能で、知財組織としての各種パフォーマンスを発揮させることが出来るのではないかと考える。もちろん、それを担う優秀な知財人材が有つての話であることは言うまでもなく、そのような人材を育てることも大切である。

これまでに述べたような検討項目を念頭において、知財組織を差配する立場の方々はもちろんのこと、全ての知財人が自らの拠り所となる望ましい組織形態を考え、組織さらには業務環境を構築していくことを願うばかりである。

## 5. 終わりに

「組織構造は戦略に従う」とはチャンドラーの名言であるが、実務に限って言えば、現状の組織ありきで戦略が組織に従う場合もしばしば起こる。しかしそれでは問題の解決に戦略的に取り組むことは難しくなる。個人の努力のみに頼るだけでは、極めて限られた範囲内での成果しか上げることができない状況も起こりうるだろう。

事業価値を最大化する知財組織のあり方とは何か、これが当小委員会に与えられたテーマである。このテーマに取り組むためには、まず事業価値を最大化するための知財部門の活動とは何かを考え、次にその活動を行うために知財部門がどのような組織形態を持てば良いのかを検討することが好ましい。知財部門の活動と知財組織は表裏一体であり、あるべき知財組織を議論することは、畢竟、重きを置くべき知財活動を選択することを意味する。

本論説では、知財部門が事業価値を最大化す

べく重点化する知財活動（機能）が、当該知財部門の組織形態にも影響を与えると判断した。そして、重点化される知財活動（機能）がスムーズに実行される知財組織を検討するために、知財部門が有すべき機能と組織形態との関連性に着目して、単に集中や分散といった二元論的な検討ではなく、より柔軟な知財組織の検討項目、フロー及び知財組織を提案した。今回の提案で全てが解決する訳ではなく、各社の状況に応じて様々なカスタマイズが必要になる事は言うまでもないが、本論説の検討フロー等が、各企業における知財組織検討の一助になれば幸いである。

本論説執筆にあたって、文部科学省科学技術政策研究所総括主任研究官の永田晃也氏及び日本アイ・ビー・エム株式会社知的財産部長の上野剛史氏に多くの知見を頂いた。

なお本論説は、2009年度当委員会メンバーが担当した：富岡史城（小委員長，IHI），比嘉正人（小委員長補佐，日立製作所），大嶋健文（ソニー），菅澤光裕（旭化成），田下純一（三菱レイ

ヨン），田中和夫（スター精密），樋口和博（楽天），樋口人志（昭和電工），水戸道晴（日本電信電話），山田健太郎（パナソニック）。

#### 注 記

- 1) 「経営組織論」，（経営学イノベーション3）十川宏国編，中央経済社，2006
- 2) 「知的財産管理組織のあり方」，知財管理，Vol.47, No.11, pp.1643~1654, 1997
- 3) 「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—」，知財管理，Vol.58, No.10, pp.1327~1337, 2008
- 4) 「戦略的な知的財産管理に向けて—技術経営力を高めるために— [知財戦略事例集]」特許庁2007年4月
- 5) 「IBMにおけるグローバルな知的所有権の保護と管理」，特許管理，Vol.41, No.4, pp.415~425, 1991  
IBMヒアリング時に提示された参考資料であり，組織の基本的な構成は不変と伺った。
- 6) 「知的財産マネジメント 戦略と組織構造」，永田晃也，中央経済社，2004

（原稿受領日 2010年3月17日）