

# 知的財産マネジメントの現状分析と 今後のあるべき姿についての研究

——三位一体は実現されたのか？——

知的財産マネジメント\*  
第1委員会第1小委員会

**抄 録** 国家戦略として2002年に知的財産戦略大綱が決定され、企業における事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の三位一体の活動が提唱されてから、早10年が過ぎた。この間は国内外ともに激動の10年であり、経済環境は激変した。当然、知的財産分野についてもこの激変した環境に対応するための見直しを迫られている。そのような環境の中で、三位一体の活動は企業においてどのように理解され、実施されているのか？ 今後のあるべき姿はどのようなものか？ 10年目の節目のタイミングで検討する必要があると考える。

当小委員会では、2年毎に実施される日本知的財産協会のアンケート調査「知的財産経営に関する実態調査」と併せて、本テーマについて調査検討を行った。各企業における詳細な実態を基に、三位一体活動の5段階モデルを提示し、ひいては知的財産マネジメントのあり方として、自社に合わせた目標設定などの考え方を提言する。

## 目 次

1. はじめに
2. 問題認識と課題
3. 三位一体の状況分析
  3. 1 調査の内訳
  3. 2 アンケート結果
4. 三位一体活動の実践5段階モデル
5. 先進企業の事例紹介
  5. 1 A 社
  5. 2 B 社
  5. 3 C 社
  5. 4 D 社
  5. 5 特徴的な知的財産マネジメント
6. 提 言
  6. 1 提言に当たって
  6. 2 提 言
7. おわりに

## 1. はじめに

2002年、小泉総理の肝煎りで発足した知的財産戦略会議にて知的財産戦略大綱が決定され、知的財産基本法の公布施行を経て、知的財産戦

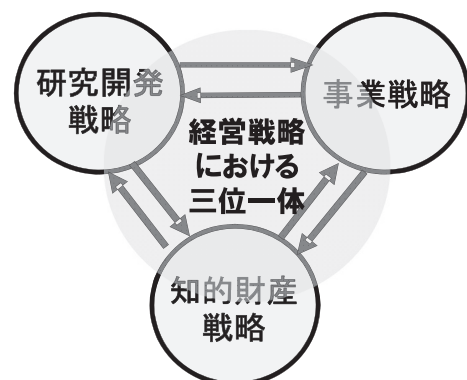


図1 三位一体の概念

\* 2011年度 The First Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

略本部が設置された。本部の推進において企業における事業戦略，研究開発戦略，知的財産戦略の三位一体の活動（以降「三位一体」と省略）の重要性が指摘されてから，早10年が過ぎた。

この10年間は国内外ともに激動の10年ということが出来る。知的財産分野に関連するものだけでも，オープンイノベーションや国際標準化への対応，プロパテントからプロイノベーションへの転換，パテントトロール問題，世界的なハーモナイゼーションの流れ，中国の躍進と様々な問題の発生，技術流出など，いくつも挙げることが可能である。企業環境という視点では，さらに大きな問題がいくつも発生した。原油価格の高騰，リーマンショックやヨーロッパ経済危機，急速な円高，いくつもの大災害など枚挙に暇がない。このような環境の中で，知的財産のあり方が，様々に問われているのは間違いないであろう。

この時期を捉えて，特許庁においても三位一体の振り返りが行われ，平成22年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書「企業等の知的財産戦略の推進に関する調査研究報告書」が平成23年度2月，財団法人知的財産研究所より発行された。この中では企業における事業戦略，研究開発戦略，知的財産戦略が三位一体となった経営がどのような状況にあるか，企業戦略は高度化したか，それを策定・推進する企業の知的財産活動や組織体制等は進化してきているか，などの問題意識を背景にした調査，検討課題の提起などが行われた。この件に関しては検討の初期段階で，特許庁総務部企画調査課と意見交換をさせて頂いた。

一方，日本知的財産協会においても2011年度，会員に対する2年に1度の定期アンケート調査（知的財産経営に関する実態調査）と連動して，“三位一体がどのような企業でどのように実現されているか？”などについて，産業界の立場での調査検討が行われた。

この調査を担当した2011年度知的財産マネジメント第1委員会第1小委員会では，今回のこれらの調査検討を踏まえて，企業における知的財産活動の一つの形として，“三位一体の活動”への対応を模索し，今後，更なるグローバル化やアジアの台頭，その他の企業を取り巻く環境動向に対応する企業の知的財産活動について検討し，提言に結び付けることを試みた。不十分ではあるが，本論説が各企業における，知的財産戦略や知的財産マネジメントを検討する際に，わずかでも役立てば望外の喜びである。

## 2. 問題認識と課題

まず，当小委員会メンバーにて，ブレインストーミング的に知的財産活動について問題と思われる項目をピックアップした。概略を列挙すると以下の通りである。

- ・三位一体の認識がばらばらで，三位一体の定義やあるべき姿，実施すべき事項，その効果がよくわかっていない。
- ・知的財産部門が事業に貢献できていない。もしくは，事業貢献の見える化できていない。
- ・知的財産部門が経営目線を持っていない。
- ・知的財産部門にとって誰が顧客かが不明確になっている。
- ・ブランド価値向上に知的財産部門が貢献できていない。
- ・知的財産部門が戦略的なマネジメントをできていない。
- ・戦略，事業のわかる知的財産人材が育成できていない。
- ・経営層に知的財産が理解されていない。
- ・外的要因からビジネスモデル変革が要求されている。
- ・その他

これらを三位一体の観点でまとめ直して以下のように課題を整理した。

### ①「事業戦略，研究開発戦略及び知的財産戦略

は、三位一体として構築すべきである。すなわち、知的財産を効果的に活用して、事業戦略や研究開発戦略を策定するとともに、知的財産を有効に活用して、事業のコア・コンピタンスを保護していくことが今後の企業経営の重要なポイントとなる。」とした国(特許庁)の指針に対して、否定的な声と肯定的な声とが聞かれる。

- ②否定的な声の多くは、国(特許庁)の提唱する三位一体を画一的に捉え、自社の状況に照らして、これとは合致しないとか必要ないというもの。否定的な企業は、三位一体の言葉は理解しているが、自社にとっての三部門はどこかといった定義や三位一体の効果などを深く検討していないのではないだろうか。
- ③肯定的な声の一つは、国(特許庁)に提唱されるか否かに係らず、かくあるべきという主張をもっている企業であり、そのような企業では意識するでもなく三位一体が実践されていると思われる。
- ④一方で、三位一体を肯定しこれを実践しようとするも、課題に直面している企業が多いのではないか。
- ⑤課題の一つは、経営の観点。本来、企業の知的財産戦略は当然経営に役立つものであるはずであるが、敢えて“経営に資する”知的財産戦略と形容詞をつけなければならない程、経営層と知的財産部門とが乖離しているように見える。「経営層に理解してもらえない」との声を聞くが、これはコミュニケーション不足、知的財産部門が経営層に物申すことができているためではないか。
- ⑥経営層に物申すに際しては、その知的財産戦略の良否が問題となる。“経営に資する”“三位一体”たり得る知的財産戦略が策定できていないのではないか。原因は、知的財産部門が経営(事業)を理解しておらず、後追いの対応が多くなり事業の状況の変化に合った知

的財産マネジメントができていないことではないか。

- ⑦逆もしかりで、研究開発戦略を策定する人、事業戦略を策定する人が知的財産戦略を理解する必要がある。そもそも旧態依然とした事業戦略の立案ならまだしも、昨今の新興国や資源国への拡大を含むグローバル競争の激化、プロイノベーションへの転換、事業や産業、社会におけるパラダイムの変化等の環境変化が激しい中で、そのような戦略を立てることができるスタッフがいるのか。
- ⑧今、まさに三位一体の必要性が10年前以上に高い。当初(2003年の知的財産戦略本部の推進計画)は「技術起点型サイクルモデル」を基本として、知的財産の保護、権利化を主軸とするものであった。しかし、近年は、グローバルネットワーク時代が到来し、この10年で知的財産マネジメントのあり方も大きく変化し、より高度で総合的・戦略的な知的財産マネジメントが求められるようになってきた。デジタル・グローバルネットワークの時代を勝ち抜くためには、特に事業戦略を起点とするイノベーション戦略を主軸とした「事業起点型サイクルモデル」との併用が必要だといわれている。これらの実現のためには、三位一体の実践が必要不可欠である。

### 3. 三位一体の状況分析

前章の問題認識を基に、現状の三位一体活動はどのような状況なのかを把握するため、日本知的財産協会の正会員企業を対象に、三位一体に関するアンケート調査を実施し、三位一体活動がどのような企業でどのように実現されているかを分析した。

#### 3. 1 調査の内訳

【調査期間】 2011/8/31～9/30

【調査対象】 905社(日本知的財産協会の正会

員企業)

【回答数】有効回答587社(回答率64.9%)

【回答企業の業種別内訳】

(1) 化学122社(有効回答企業の20.8%), (2) 機械120社(同20.4%), (3) 電気126社(同21.5%), (4) 食品20社(同3.4%), (5) 医薬41社(同7.0%), (6) その他製造業102社(同17.4%), (7) その他56社(同9.5%)の合計587社であった。上記業種の区分は、アンケート調査における独自のものである。また、複数に区分される業種を有する企業については、主たる業種について回答をお願いした。

### 3. 2 アンケート結果

#### ◆ 会員企業における三位一体の取り組み

三位一体の実現のために会員企業が行っている具体的な活動を把握するために、知的財産部門と研究開発部門の間で実践していると考えられる活動、および知的財産部門と事業部門の間で実践していると考えられる活動に関する回答を、売上高、出願件数などのパラメータ別に集計して分析した。

##### ① 知的財産部門と研究開発部門の間で実践している活動

- ▶ 会員企業で実践している割合が高い活動は、「研究開発のテーマや方針に関する知的財産情報の提供」(約7割)および「研究開発活動の促進および知的財産創出の活性化」(約7割)であった。
- ▶ 2010年の年間売上高1兆円以上の企業は、それ以外の企業と比べて様々な活動を満遍なく実施している傾向にあった。その中でも、「研究開発テーマの方向転換の提案、方向性の提案」、「研究開発のテーマや方針(戦略)の提案」の実施割合が高かった。
- ▶ 2010年の年間海外売上高3,000億円以上の企業は、それ以外の企業と比べて様々な活動を満遍なく実施している傾向にあった。

その中でも、「研究開発テーマの方向転換の提案、方向性の提案」の実施割合が高かった。

- ▶ 2010年の海外出願延件数が500件以上の企業は、それ以外の企業と比べて様々な活動を満遍なく実施している傾向にあった。その中でも、「研究開発のテーマや方針の決定に参加」、「研究開発のテーマや方針(戦略)の提案」の実施割合が高かった。

##### ② 知的財産部門と事業部門の間で実践している活動

- ▶ 会員企業で実践している割合が高い活動は、「事業戦略上必要な契約(ライセンス)、訴訟対応」(約6割)、「知的財産による自社製品の市場独占、他社参入阻止」(約6割)、「事業のテーマや方針に関する知的財産情報の提供」(約5割)であった。
- ▶ 2010年の年間売上高1兆円以上の企業は、それ以外の企業と比べて様々な活動を満遍なく実施している傾向にあった。その中でも、「自社事業の維持・拡大への参画・提案」、「事業戦略上必要な契約(ライセンス)、訴訟対応」、「知的財産権活用での収益化による事業への貢献」の実施割合が高かった。
- ▶ 2010年の年間海外売上高3,000億円以上の企業は、それ以外の企業と比べて様々な活動を満遍なく実施している傾向にあった。その中でも、「企業・事業の売買・合併、他社との事業提携、等」、「知的財産権活用での収益化による事業への貢献」、「事業戦略上必要な契約(ライセンス)、訴訟対応」、「知的財産による自社製品の市場独占、他社参入阻止」、「自社事業の維持・拡大への参画・提案」の実施割合が高かった。
- ▶ 2010年の海外出願延件数が500件以上の企業は、それ以外の企業と比べて様々な活動を満遍なく実施している傾向にあった。その中でも、「事業戦略上必要な契約(ライ



センス), 訴訟対応], 「知的財産による自社製品の市場独占, 他社参入阻止」の実施割合が高かった。

◆三位一体活動の効果の実感, 経営との関連性  
上記3部門の連携状況や, 三位一体活動が促進された要因についての回答を分析することで, 三位一体活動の実施状況や三位一体と経営との関連性を検証した。

- ▶この10年で, 三位一体実現のために新たに開始した活動が少なくとも一つはあると回答した企業は全体の2割程度であり, 三位一体活動は, 企業行動に十分反映されていないように感じられた。
- ▶三位一体活動の効果を実感している企業は, 実感していない企業と比べて, 知的財産部門と事業部門との連携による新たな活動をこの10年で開始している傾向にあった。
- ▶経営層からみた3部門の連携状況に関する評価は, 海外売上高比率(海外売上高/全売上高)の増加とともに高くなっていた。
- ▶海外売上高比率の増加とともに, 「海外で知的財産権の関係で大きな被害を被った経験がある, または海外での訴訟, 係争が増加している」, 「海外企業との事業売買や合併・合弁が増加している」ことにより三位一体活動が促進されたと考えている企業の割合が高かった。
- ▶海外売上高比率が高い企業は, 現状の三位一体活動に満足している割合が高い傾向にあった。ただし, 海外売上高比率にかかわらず, 7割以上の企業が「現状は不十分であり, 改善していきたい」と考えており, 今後の三位一体活動の推進, 改善が期待される。
- ▶三位一体活動を実践している企業ほど知的財産の投資対効果を追及したり, 中長期計画等に知的財産に関連する事項を盛り込ん

だりする傾向があった。さらには, 3部門間の連携をより強化していきたいと考えている様子がうかがえた。

- ▶三位一体活動の効果を実感している企業では, 経営層と知的財産部門間の会議開催の割合が高くなり, 経営層が会議体の中で知的財産に関連するコメントをする割合も高くなる傾向にあった。さらに, 知的財産戦略を社長/CEOが決裁している割合も高かった。

#### ◆三位一体活動のあるべき姿

会員企業が考えている三位一体活動のあるべき姿の回答について分析した。

- ▶国が提唱する三位一体の形態を実施していると回答した会員企業は全体の半分に満たない結果であった。一方で, 各企業が三位一体について様々な捉え方をしていることが分かった。これは, それぞれの企業が自らの置かれた立場に合わせた三位一体を模索しているからではないかと考えられる。

## 4. 三位一体活動の実践5段階モデル

前章のアンケート結果分析を踏まえ, 検討の上で三位一体の活動状況について, 以下の5段階の実践モデルを設定した。

### 第1段階: 【無関与段階】

- ・他部門との連携が, ほとんど何もできていない段階
- ・知的財産部門が, 発明部門から提案された発明を, 特許等を出願し権利を確保するに留まっている段階(知的財産部門が特許庁手続担当部署としての位置付け)

### 第2段階: 【フォロー段階, 協力段階】

- ・事業方針及び/または研究開発方針等に沿って, 特許等を出願する段階
- ・事業および研究開発の方針に沿って知的財産権を取得し, 自社技術の防衛を図る段階

### 第3段階：【連携初期段階】

- ・事業方針及び／または研究開発方針等の策定をサポートする段階
- ・企業の技術開発、製品事業展開における競争力の源泉としての知的財産力が発揮されるように、事業および研究開発の方針の策定をサポートし、事業戦略等に応じた注力分野を中心に知的財産権を取得し、戦略的重要特許ポートフォリオの構築に注力する段階

### 第4段階：【連携中期段階】

- ・事業方針及び／または研究開発方針等の策定に一定以上の影響を与える段階
- ・企業の競争優位と企業価値向上（最大化）の実現を意図して、事業戦略及び研究開発戦略と知的財産戦略が連携した有効な知的財産活動のため、事業および研究開発の方針の策定をリードするなど一定以上の影響を与える活動をポジティブに行う段階。コア技術重視で、コア技術の戦略的な特許ポートフォリオ構築と、競合他社との差別化への知的財産力発揮、取得特許の収益化に注力する段階。事業戦略等との統合初期段階

### 第5段階：【統合・融合段階、三位一体段階】

- ・経営の中で、三位一体が実現している段階
- ・経営方針・戦略、およびそれを実現するための各戦略（事業方針・戦略、研究開発方針・戦略、マーケティング方針・戦略など）を踏まえ、将来にわたる会社全体の利益のため、自社技術の差別化、事業の競争優位確保および企業価値最大化のために、知的財産に関して事業部門および研究開発部門に対してやらなければならないことを見定め、知的財産部門が能動的にやるべきことを決断し、関係部署と意思疎通を図りながら提案・実行する段階
- ・経営が、知的財産を自社の競争力の源泉、

経営の中核の一つとし、戦略・方針・決定のあらゆるものに知的財産を織り込み、事業戦略や研究開発戦略、マーケティング戦略、営業戦略などの経営戦略を実現する各戦略に自律的に知的財産が織り込まれ、自社技術の差別化、事業の競争優位確保、企業価値最大化など、企業経営に自然に貢献している段階

## 5. 先進企業の事例紹介

アンケートを実施分析し、三位一体の5段階モデルをまとめる一方、当小委員会では、知的財産分野における先進企業3社の関係者および国（特許庁）が推進する知的財産戦略に関する有識者へのインタビューを実施した。その内容を示す。具体的には、(1) 経営への関わり、(2) 事業部門、研究開発部門との連携、(3) 三位一体活動、(4) 知的財産マネジメント、(5) 人材育成、等について述べることとする。先進企業3社へのインタビュー結果の詳細は表1を参照されたい。

### 5.1 A社（大手総合化学メーカー）

A社では、経営企画部門、R&D部門、知的財産部門、IT部門を経営戦略部門という一つの組織とし、当該4部門を経営戦略部門長が統括することにより経営への貢献を図っている。知的財産部門は、トピックス等の報告を月1回経営層に報告しており、知的財産に関する情報発信を重要と考えている。また、当該活動を知的財産部担当者に実施させることで、人材育成の場とも捉えている。知的財産戦略は、事業戦略、R&D戦略に準ずるものと考えており、三位一体はあまり意識していない。今後は、R&D部門の海外進出（特に韓国、中国）が予想されるため、グローバルな知的財産マネジメントが重要であると考えている。

## 5. 2 B社（多種分野をカバーする大手総合メーカー）

B社では、社長直轄の本社戦略機能を有する知的財産部と日々の知的財産創造推進機能を有する知的財産センターの二つの組織で知的財産に関する業務を遂行している。事業部門トップまたは部門長と半年に1回知的財産に関する議論をする場を設けており、各部門から知的財産に関する悩みを引き出すことを実施しており、事業部門、研究開発部門との連携を強化している。また、現事業の保護に加えて将来事業の自由度を拡げるといふ二つの経営視点から「知財壁」を構築する知的財産マネジメントを実施している。さらに、知的財産部門の成長が重要と考えており将来の知的財産像を描き、常に次の成長過程を意識した知的財産マネジメントを実施している。

## 5. 3 C社（世界的IT企業）

外資系企業であるC社では、全世界のグループ会社の全体ビジョンや経営方針のもとに事業戦略が決定され、コーポレート知的財産部門がその事業戦略の実現に向けた方針や計画をたてている。すなわち、三位一体を意識せずに、事業戦略＝知的財産戦略を策定している。これはコーポレート本社トップ等の知的財産への認識が高く、方針や事業戦略に知的財産の観点が入り込んでいるためと推察される。知的財産マネジメントでは、コーポレート知的財産部門が全世界の特許を管理し、10名弱のポートフォリオ・マネージャーが年間計画に基づき、第二出願国決定、特許権利処分のほか、強力なポートフォリオ構築や活用の権限をもっている。

表1 先進企業インタビュー結果詳細（A社、B社、C社）

| インタビュー項目           |                 | A社（大手総合化学メーカー）                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 知財部門組織の構成、社内での位置づけ |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織変更を行い、経営戦略部門の中に、経営企画、R&amp;D、知財、ITの4セクションを入れた。「経営＝R&amp;D」の考えから、当該4部門を一人の部門長がみることで、経営への貢献を図っている段階</li> <li>・知財担当は約70名であり、新卒と社内異動者の比率は半々程度である。</li> </ul>                     |
| 知財環境の変化            |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2002年、本社に知財の戦略グループを作った。その頃から、知財部門が戦略的に動けるようになった。</li> </ul>                                                                                                                    |
| 経営との関わり            | 経営との意思疎通        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・知財部は毎月、経営戦略部門長にモニタリング報告とトピックス報告を実施。</li> </ul>                                                                                                                                 |
| 事業部門、研究開発部門との連携    |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・重要テーマについては経営戦略部門長から事前にその情報を入手することで、事業戦略に関与しつつある。</li> <li>・経営企画部門やR&amp;Dの意思決定の場において、知財情報を今後提供していきたい。</li> </ul>                                                               |
| 三位一体活動の現状          |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略、R&amp;D戦略、知財戦略が対等というよりは、事業戦略からR&amp;D戦略、ついで知財戦略という流れではないか。</li> </ul>                                                                                                     |
| 知財マネジメント           | グローバル知財マネジメントは？ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・今後はR&amp;D部隊が中国、韓国へ進出する可能性があるため中国、韓国での知財マネジメントが重要になってくる。</li> </ul>                                                                                                            |
| 人材育成               |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・知財担当に、経営戦略部門長にモニタリング報告とトピックス報告をする機会を与え、当該活動を人材育成の一環としている。</li> <li>・実務面、戦略面、組織・運営面の三つの観点から「目指すべき知財部員像」を策定し、人材評価の尺度としている。また、経験年数が経つにつれ実務面の評価から組織・運営面の評価のウェイトを高くしている。</li> </ul> |

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

| インタビュー項目           |                   | B社（多種分野をカバーする大手総合メーカー）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 知財部門組織の構成，社内での位置づけ |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社長直轄で知財部（戦略本社機能）があり，別途，日々知財を創造推進する機能を有する知財センターが存在する。</li> <li>・知財担当は約100人であり，以前は他部署からの転入者で構成していたが，最近は，新卒者と中途採用を5人／年の割合で採用している。</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| 知財環境の変化            |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本企業では，イノベーション成果が事業競争力になかなか寄与していない。</li> <li>・今後は，現事業モデルを変革できる経営努力が求められる。</li> <li>・現在の企業の問題点は，将来事業をコミットする機能がないことではないか。</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| 経営との関わり            | 企業経営と知財戦略の関わり方    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略は3年，知財戦略は10～20年という異なる時間軸で考えているため，必ずしも経営戦略と知財戦略は一致しなくても良いと考えている。</li> <li>・直近の3～5年間に關しては，経営戦略と方向性が一致するように知財戦略を作成する。</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
|                    | 経営との意思疎通          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・係争の際に知財部が前面に出て事業及び研究を保護することと自社知財活動の変革を経営層にインプットする場を設ける（不定期）ことにより知財部の価値を認めてもらっている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| 事業部門，研究開発部門との連携    |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発戦略は5年，知財戦略は10～20年という異なる時間軸で考えているため，必ずしも研究開発戦略と知財戦略は一致しなくても良いと考えている。</li> <li>・直近の3～5年間に關しては，研究開発戦略と方向性が一致するように知財戦略を作成する。</li> <li>・半年に一度事業トップ，部門長と議論する場を設けており，知財に関する悩みを引き出している。</li> <li>・事業，技術，知財の各々の立場を認識しあうことが大切。</li> </ul>                                                                                |
| 三位一体活動の現状          |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・特許庁，経産省が提唱する三位一体はあまり意識していない。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 知財マネジメント           | 現状の知財マネジメントは？     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業，研究開発に積極的に出向き提案事業が安全にできるよう，他社への知財権活用，他社からの攻撃に対する防御を中心とした知財活動。</li> <li>・技術的軸の側面，新事業の側面，いずれも予測した知財活動。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
|                    | あるべき知財マネジメントの姿とは？ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・他社からの攻撃に対応する活動と自社権利を活用する活動による現事業の保護に加えて将来事業の自由度を広げるという二つの経営視点から「知財壁」を構築する。</li> <li>・知財部の成長過程を意識して活動を実施した方が良い。</li> <li>①第1世代（よろず屋）→知財業務（最低限）を他業務と兼務</li> <li>②第2世代（社内特許事務所）<br/>→権利取得のみに注力，権利活用はできず</li> <li>③第3世代（戦略知財開発機関）<br/>→事業整合した戦略的特許部隊化</li> <li>④第4世代（イノベーション推進センター）<br/>→知識創造集団として事業，開発をリード</li> </ul> |
| 人材育成               |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各企業にあった形の知財部人材育成法を考慮すべき。</li> <li>・知財部員の教育には知財部門長がツールを提供する必要がある。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |

| インタビュー項目           |  | C社（世界的IT企業）                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 知財部門組織の構成，社内での位置づけ |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルなコーポレート本社機構の中の地域部門のひとつとして，日本法人での知財部が存在する。</li> <li>・知財部は，日本法人内では法務部門（本社）に所属する。</li> <li>・知財部門のレポート先は，Corporateの知財部門，日本法人の法務部門担当役員および研究開発部門担当役員となっている。</li> </ul> |
| 知財環境の変化            |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・1990年代は，「事業の確保と知財で稼ぐこと」を知財戦略としていたが，2005年頃から知識集約型経済に対応し，「オープンイノベーション」に知財戦略および知財活動が変化した。</li> </ul>                                                                     |



|                 |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営との関わり         | 企業経営と知財戦略の関わり方    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社の会社ビジョンや経営方針のもとに事業戦略が決定され、その事業戦略の実現に向けた方針や計画を、研究開発部門や知財部門がそれぞれたてて遂行している。</li> <li>・グローバル本社のトップ（ビジョン・方針・事業戦略の決定者）の知財認識は極めて高く、方針や事業戦略に知財観点が織り込まれている（ものと推察される）。</li> <li>・従って、事業戦略≒知財戦略（同義）であり、これを実現する方針・計画そのものが、研究開発部門を含めた三位一体としての経営となっている。勿論、研究開発部門と連携も密である。</li> </ul> |
|                 | 経営との意思疎通          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社機構のアジア・パシフィック（AP）地域では、日本と中国がグローバル本社での会議に出席し、報告している。日本以外のAP各国は中国が統括している。</li> <li>・日本法人内では、知財部門のレポート（特許の取得・活用）先は、法務部門担当役員および研究開発部門担当役員となっている。</li> </ul>                                                                                                                |
| 事業部門、研究開発部門との連携 |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社および日本法人では、特に三位一体を意識しての知財活動をしている訳ではない。</li> <li>・100年の歴史の中、経営トップの高い知財認識の下、三位一体の知財経営が高次レベルで実質的に実現している（ものと推察される）。</li> </ul>                                                                                                                                              |
| 三位一体活動の現状       |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・三位一体というより常にビジネスに対する貢献を意識している。すでに「会社経営＝知財経営」を実践している。</li> <li>・大方針は、事業戦略が決まっている。どこに進むかは、事業戦略が先。知財戦略は、コーポレート本社で方針が立てられ、日本でも議論して方針を深化、具体化させている。</li> <li>・知財部門は、リスク管理の観点で研究開発部門や事業部門、経営にアドバイスしている。</li> </ul>                                                                    |
| 知財マネジメント        | 現状の知財マネジメントは？     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本法人の知的財産部にて特許ポートフォリオの構築のための発明評価と第一国出願を実施している。</li> <li>・第二国出願は、Corporate知財部門による全世界特許の集中管理のもとで行っている。</li> </ul>                                                                                                                                                               |
|                 | あるべき知財マネジメントの姿とは？ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・100年の歴史の中で、「知的財産権の独占」から「ビジネス活動の自由（クロスライセンス）」、さらに「知的財産権の活用による成長」に進化してきた。</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
|                 | グローバル知財マネジメントは？   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・外資系企業であり、世界のグループ会社全体で、コーポレート部門を中心とした中央集権的な体制が形成されている。</li> <li>・人事評価、購買等を含め、既にグローバルなマネジメントを行っている。</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| 人材育成            |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・OJT／社内外教育により知財戦略グローバルオペレーションが推進できる人材を育成している。</li> <li>・具体的には、OJTではグローバルProject参加を通じての育成、社内外教育では法務・知財でグローバルに共有しているeラーニング素材（英語）を利用して法律・実務・社内プラクティスの習得と英語力の向上を図っている。</li> <li>・また、中途採用が多く、グローバルな人材も確保している。</li> </ul>                                                            |

## 5. 4 D社（先端中堅企業）

元知的財産戦略本部有識者本部員、元弁理士会会長で学術博士の佐藤辰彦先生から、三位一体の活動に関する中小企業の実例や包括的なご意見を頂く中で、先端中堅企業の三位一体の知的財産活動について伺った。

D社は、廃棄物の燃焼技術で世界オンリーワンの技術を有する企業である。組織が小さいことから特許事務所が企業知的財産部門として機能し、事業、開発、知的財産の三位一体活動により、基本特許、周辺特許の特許網を構築した。

これにより技術を守り、中国・米国からの受注など事業に貢献することができた<sup>1)</sup>。

## 5. 5 特徴的な知的財産マネジメント

各社の特徴的な取組みについて、若干の感想を述べたい。

まずA社の特徴は、全体的に正統派の進め方をしている点である。一般的なメーカーが（大手総合化学メーカーを一般的とは言えないかもしれないが）、どのような活動を行えば、理想的な状況に近づけるのかの好例と言えよう。必要な事柄を必要な時期に適切に運用していく重要性を表していると言える。

B社の特徴は、知的財産部門長のユニークな方針のもとに、組織構築や運営が整合性を持って実施されていることで、知的財産マネジメントの重要性とその効果を表す代表的な例ということが出来るかもしれない。三位一体の考え方とは別の視点での議論が必要であろう。

C社はすでに一つの理想的状況を実践していると言える。世界的IT企業という特色は無視できないが、企業のDNAの中に普通に知的財産が組み込まれていて、特に意識することなく三位一体（という言葉も必要ないが）活動が行われている。目指すべきパターンの一つを具現化している。前章で述べた5段階モデルの最終段階の好例と言えよう。

D社の特徴は、社長自身が事業の最終目標を明確に認識しており、事業利益を生むにはどうしたら良いかという思いから三位一体活動が行われていることである。この例のように、小規模の企業ほど、三位一体活動は実施し易いのではないか。業種、事業、ポジションに応じた戦略を立て、三位一体の知的財産活動をすべきであろう。

## 6. 提 言

### 6. 1 提言に当たって

これまで述べた、問題認識からアンケート調

査やインタビューの結果を踏まえて、提言の検討を行った。

そもそも経営において三位一体は、事業貢献のための手段と考えられる。国の提唱する「三位一体による知的財産経営の推進」は、日本および日本企業が21世紀に勝ち残るための方向性を示したもので、経営方針および経営戦略を実現するための一手段でもあり、自社の特性や事情などに合わせて経営に貢献する知的財産戦略を自ら考え、経営や関係部署と連携して実践すべきことと受止めるべきである。

業種・業態によっては前述のように、知的財産が企業の死活を決めるグローバルトップ企業・創薬企業・化学企業などでは経営戦略に知的財産戦略を融合している会社もあり、声高に三位一体など提唱されなくとも結果において三位一体が実践されている。国から言われるまでもなく、各企業が率先して推進すべきこと、企業が進化していくために自ら考えるべきである。

また、同じ業種であっても事業状況によって三位一体の活用は大きく異なると考えられる。

例えば、メーカーなどでの技術を含むM&A、アライアンス、技術開発を伴う新規事業の立ち上げ、トップシェアの事業維持などでは当然、事業部門、研究開発部門との三位一体が一般的だが、営業・サービス部門のM&A、アライアンス、ライセンス、知的財産訴訟などでは、事業部門のみと知的財産部門の連携もあり得る。撤退事業では知的財産部門だけのライセンス・権利譲渡も考えられよう。

このように、同一会社内でも事業毎に三位一体の活用は異なると考えられる。更に、事業状況に合わせて三位一体の活動をダイナミックに変える必要も出てくるであろう。

例えば、模倣品対策の場合には、初期は商標、意匠などの模倣から始まり、次に特許権侵害と発展する恐れが大きい。この場合、摘発も行う

が、更に模倣し難い技術開発、ノウハウの秘匿などの三位一体の活動が必要となる。

更に三位一体の活動が事業に貢献するためには、経営判断が必要になる場合が多い。活動には多大な労力と費用が発生するため、投資対効果の判断が頗る重要になると考えられるからである。

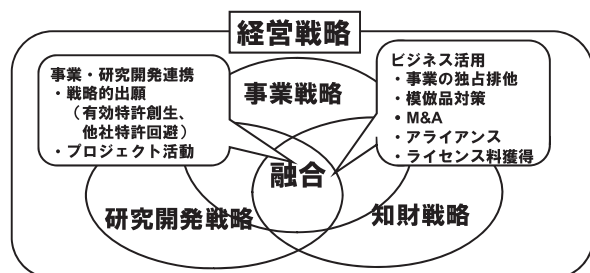


図2 三位一体の活動推進

現在のグローバル化した熾烈な国際競争下、更に急激な円高、アジアの急成長に対応するためには、自社の業態、事業状況に応じた知的財産戦略提言及び手段としての三位一体の活動推進が重要と考えられる。

「三位一体による知的財産経営のコンセプト」は、知的財産部門が果たすべき役割を考える上で、中心軸となるとても大事な一つの考え方である。しかも、“知的財産部門の果たすべき役割を経営目線で考えるべき”としている。すなわち、中長期の経営目線で、将来にわたる会社全体の利益のため、企業価値最大化のために、自社事業を念頭に、知的財産に関してやらなければいけないことを見定め、知的財産部門が能動的にやるべきことを決断し、実行すべきである。

なお、これを実現するための三位一体の形態および知的財産マネジメントは一様ではなく、経営課題、事業の特性、ビジネスモデル、自社の技術およびその強みや競合状態、その他事情により、適切なものを設定すべきである。適切な三位一体の形態は、個々の状況で異なるし、また、時間の経過とともに変化するものである

う。

以上の内容を踏まえて、次の提言を行う。

## 6. 2 提 言

提言1：自社に適した三位一体の形態と知的財産戦略を考えよう！

適切な三位一体の形態は、各社の経営課題、事業の特性、ビジネスモデル、その他事情により異なる。理想形に引きずられることなく三位一体の形態とともに、これに合わせた知的財産戦略を考えよう。（三位一体の形態は一つではなく、場合によっては必要ないケースもありうる。）

提言2：『三位一体活動実践5段階モデル』を参考に、具体的な知的財産活動計画を立案しよう！

各企業、または対象とする特定事業が、三位一体活動実践5段階モデルのどのレベルにあるかを認識して、やるべきこと及び費用対効果を良く検討し次段階に当たる活動の推進計画の立案に努めよう。

提言3：知的財産部門も事業計画（ビジネスプラン）の立案に参画しよう！

知的財産重視経営の企業の思いは、ビジネスに勝たないと伝わらない。ビジネス(事業)の計画策定から参画し、ビジネスの上流から下流まで、全ての工程で貢献しよう。具体的には、

- (1) ビジネスの知的財産が絡む全領域において、自社を取り巻くビジネス環境と経営から求められているものの本質をよく理解し、自社の技術およびその強みや競合状態を理解して会社がなすべき知的財産活動をリードする。
- (2) やれることだけをやるのではなく、全社視点でやるべきことを明確にし、誰がやるかを部門を超えて設定する。
- (3) ビジネスに勝てると思える実感を、意図



的・計画的に作り上げる。

(4) 事業戦略遂行のため知的財産を事業戦略に組み入れ、研究開発と三位一体で経営を支える。

三位一体による知的財産経営を行うべく、自ら動き始めよう。

提言4：知的財産戦略を経営戦略の中核に位置づけ、三位一体の知的財産経営を実現しよう！

知的財産を自社の競争力の源泉として経営の中核の一つと位置付け、これを経営戦略および事業活動に組み入れ、知的財産を戦略的に活用するとともに事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略を三位一体として経営し、自社技術の差別化、事業の競争優位確保などにより、企業価値最大化を図ろう。

具体的には、活動計画、特に事業貢献について経営層の理解を得て、三位一体を強力に推進しよう。知財村に留まっているだけでは、会社の発展はおろか会社の未来はない。これからの知的財産部門は、経営目線でビジネスを念頭に、将来にわたる会社全体の利益のために、やらなければいけないことを見定め、やるべきことをやり抜くことが大事である。提言5：真の三位一体の取組みにより、企業の在り方を改革するような「経営イノベーション」を実現しよう！

戦後日本の勝ち組企業モデルは、もはや限界にきている。新たな企業モデルの構築が生き残る術であり、発展の礎となるであろう。中核となるのは、付加価値の源泉であるイノベーション創出であり、イノベーション促進のために知的財産を最大限活用して、ビジネスに勝利することが必要となる。

事業・研究開発・知的財産が融合した三位一体の取組みは、新たな経営の模索であり、環境の激変などのパラダイム変化への対応の肝である。三位一体の活動により、ビジネス

競争に勝利しよう。

## 7. おわりに

三位一体という言葉が、いろいろな場面で使われている。この「三位一体」という言葉を、各企業はどのように捉えて使っているのであろうかという疑問から今回の日本知的財産協会の会員企業アンケートと本論説は始まった。

本論説においては、会員企業アンケートと知的財産分野における先進企業及び知的財産有識者へのインタビューの二つの活動から三位一体について考察を行ったが、会員企業アンケートと連動した論説は今回が初めての試みである。

600社近くの日本知的財産協会会員企業のアンケート結果に、先進企業他へのインタビュー結果を加えて、あるべき三位一体の形態は一つではなく、個々の企業や事業の特性に合わせて三位一体のあり方を考え、戦略を立てる必要があるという提言を導いた。

現在は、ITの進展等によりこれまでの業界という枠組みが激しく変化をしている。この状況で、競合の企業形態も短期間に変化し、また次々に新たな競合が浮上している。これに対応して企業が継続的に発展していくためには、個々の企業特性、個々の事業特性を生かすように知的財産戦略と研究開発戦略、事業戦略の整合をとって全体戦略を立て、迅速な行動をとっていくことが求められるのである。

本来ならば、個々の企業の状況と三位一体のあり方について具体的に対応策を述べるべきであるが、我々の力不足から、十分に分析を行うところまで行きつかなかったのは残念である。最後に、読者の各企業が、知的財産戦略、知的財産マネジメントを議論する際に、本論説が少しでも参考になるのであれば幸いである。

なお、アンケートの詳細結果については是非『知的財産経営に関する実態調査 解析編（第



本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

3部)』<sup>2)</sup>をご覧いただきたい。

本稿は、2011年度知的財産マネジメント第1委員会第1小委員会のメンバーである井阪和夫(キヤノン 小委員長), 菅澤光裕(旭化成 小委員長補佐), 石塚利博(日立ハイテクノロジー), 市川隆義(ジヤトコ), 内田仁史(シチズンホールディングス), 熊坂浩範(豊田中央研究所), 早坂俊明(出光興産), 宮本哲也(住

友ベークライト), 森田宏司(ジェイテクト)が執筆した。

#### 注 記

- 1) 参考; 佐藤辰彦「発明の保護と市場優位」(2009年) 白桃書房
- 2) 「知的財産経営に関する実態調査—解析編—(第3部)」日本知的財産協会 資料 第404-(3)号

(原稿受領日 2012年12月14日)

