

「プロパテント化」の下での知的財産管理*

その多様性と産業特殊的要因

徳 丸 宜 穂†

概要

本稿は、知的財産戦略・管理が、企業によってどのように異なっているのかを明らかにし、その含意を議論することを目的とする。世界的にプロパテント化が進んでいるが、知的財産戦略・管理プロセスが単一の「ベスト・プラクティス」に収斂するとは考えにくい。本稿の聞き取り調査によれば、企業間で知的財産管理の方法・深度に相違が見られることが明らかになった。そうした相違は、当該企業が属する産業に固有の要因（産業特殊的要因）と適合的であると考えられる。

1 はじめに

本稿は、知的財産戦略・管理が、企業によってどのように異なっているのかを明らかにし、その含意を議論することを目的とする。近年、世界的なプロパテント化と軌を一にして、知的財産の戦略的利用が提唱されてきている。例えば、「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るべきである」（経済産業省『知的財産の取得・管理指針』2003年）という指針に見られるように、知的財産戦略を経営戦略の中に位置づけ、知的財産の戦略的取得・利用が求められているとされる。しかし、現実企業に知的財産権の取得・利用にどのような方針で臨んでおり（＝知的財産戦略）そうした方針を具現化すべく、各部門・個人にいかなる目標を設定し、インセンティブを組織的に与えているか（＝知的財産管理）ということは、十分明らかにされているとは言い難い。確かに、以下の先行研究の検討から明らかにように、知的財産戦略に関する研究は少なからず存在するものの、「知的財産部門は実際に何をしているのか」という、知的財産管理に関する知見を提供する研究は、管見の限り稀である。だが、仮に各企業が上記『指針』のような戦略指針に従うとしても、当該企業の知財管理の内容如何によって成果は大きく左右されるのだから、知的財産管理を主に担っている知的財産部門の管理実践を、人事管理や部門業績管理といった当該企業の経営管理体系との関係で明らかにすることは重要な課題であると考えられる。

その上、プロパテント化とはいっても、どんな業種でも一様に「知財重視」というわけではなく、その度合いには濃淡があるものと考えられる。それは、いわゆる「イエールサーベイ」

* いちいち氏名を挙げることはできませんが、聞き取り調査に快く応じてくださった各位のご協力・ご教示に対して御礼申し上げます。また本稿は、韓尚憲、栗本博行両氏と行った、共同研究の成果〔3〕に依拠している部分が少なくありません。研究成果の部分的利用を許可された両氏に対して、ならびに研究奨励金を与えられた天野工業技術研究所に対して、感謝申し上げます。

† 名古屋商科大学経済学部。E-mail: norio-t@mbox.kyoto-inet.or.jp

¹ 例えば、近年の発明報奨をめぐる訴訟事例は、知的財産管理が技術者人事管理と密接な関係を有していることを明白にしたと言える。また、開発部門や技術者個人の業績目標に特許関連の目標指標が含まれる場合、それらと全社の知的財産戦略との整合性が問題となることも明らかであろう。

(Levin *et al.* [8]) が明らかにしたように、産業ごとに利益占有方法が異なるという事実があるためである。そうだとすれば、知的財産戦略・管理は産業ごとに多様であり、one best wayは存在しないという推論が可能である。

ではそもそも、各企業・産業の知的財産管理のあり方を、どのように識別すればいいのだろうか。また、そうした違いの含意は何であろうか。かかる設問に答えるためには、企業内の管理実践に関する本格的・体系的な聞き取り調査と比較研究が必要であり、それらは今後の課題とせざるを得ない。本稿は、この問題を考えるために行った予備的な聞き取り調査から得られたファクト・ファイディングとその含意について報告・検討するものである。

2 先行研究

知的財産についての分析には、主に戦略面からの研究と組織・管理面からの研究とがありうるだろうが、その上で、最終的には両者の視角を統合することが望ましいだろう。これまでに、知的財産戦略の内容については比較的研究が進んできていると言える。例えば Granstrand [5] は、主に日本企業への詳細な聞き取り・アンケート調査に基づき、特許戦略の類型化を行っている。また、Hall and Ziedonis [6] や Kortum and Lerner [7] は、特許データの解析と聞き取り調査を組み合わせることによって、近年の米国における特許出願トレンドの変化を、企業の特許戦略の変化から説明できることを明らかにしている。理論面でも、例えば Teece [9] は、主に新制度派経済学に依拠し、企業の知的財産戦略、特にライセンス戦略について分析している。

しかし反面、知的財産に関する組織・管理面からの研究は十分ではない。先述のように、戦略の実現は管理プロセスに大きく依存するはずなので、重要な研究対象であろう。永田 [2] および藤田 [4] は、その数少ない貢献だと思われる。例えば永田 [2] では、特許戦略と企業組織、とりわけ知的財産部門のあり方が問題とされる。彼は多変量解析の手法により特許戦略の類型を識別し、それと組織形態との関係を分析している。しかし、分析手法上やむを得ないのであるが、組織的側面の把握が単純化されており、実際の管理プロセスの内実が掴めていないという限界がある。

3 方法

研究課題の性質上、そもそも仮説構築の元となる因果関係自体が明らかではないので、多くのサンプルを収集して仮説検定を行うという形の研究は不可能である。そこで本稿では、Yin [10] がいう「探索的事例研究」(exploratory case study) アプローチを採用することによって、各企業の知的財産管理を識別する上で重要な要因を明らかにすることにしたい。具体的には、業種が異なる 3 社の聞き取り調査を行い、各社を対比的に叙述する (第 4 節)。その上で、各社の比較検討から導き出される含意を明らかにする (第 5 節)。

聞き取り調査は「半ば構造化された聞き取り」(semi-structured interview) として、各社 1 回ずつ、知的財産部門のマネジャーを対象として、それぞれ約 2 時間ずつ行われた。

ホワイトカラー業務で、その上間接業務である知的財産管理の「仕事内容」を直接に把握することは難しく、何らかの手がかりが必要である。そこで聞き取り調査では、知的財産部門お

よび開発部門ないし事業部の業績管理指標に注目し、その内容を把握することに努めた²。知的財産部門の業績管理指標は、自ずと当該部門の仕事内容を規定するものであるし、開発部門や事業部の業績管理指標に知財関連の指標が含まれる場合、それら指標によって当該部門の知的財産活動が管理され、動機づけられていることを意味する。したがってこれら指標を包括的に掴むことができれば、少なくとも当事者を統御する枠組を把握することはできることになる。

4 事例

本稿が対象とする事例はX社、Y社およびZ社である。各社はそれぞれ住宅設備・機器メーカー、情報通信機器メーカー、および自動車部品メーカーである。各社とも、知的財産関連の活動が盛んな企業として著名であるので、調査対象として適切であると判断した。また、各社は異なる産業分野に属しているため、知的財産戦略に違いがあるものと予想される。それゆえ、比較対象として適していると判断した。

質問は、1) 全社組織における知的財産部門の位置づけ、2) 特許戦略および知的財産部門の業務について、3) 特許の価値評価について、4) 開発部門及び技術者個人に対する特許出願インセンティブについて、という4項目について行われた。以下では、これらの項目について、順次各社を対比しながら叙述してゆく。

4.1 全社組織における知的財産部門の位置づけ

X社では、知的財産部門が本社部門に属するという組織で、部員数は約20名である。Y社でも類似の組織構成であり、「知的財産部」が本社部門として置かれている。部員数は約100名である。Z社では、「知的財産部」が本社部門で、部員数が約80名であるが、各技術部にも「特許専任者」(計約50名)が置かれ、また特許業務を行う100%子会社(計約50名)が設置されている。

4.2 特許戦略および知的財産部門の業務について

4.2.1 X社

中期経営計画の中に、知的財産関連の項目は含まれていないし、「事業、研究開発と三位一体」というところまでは行っていない。また、特許戦略を審議する会議体も存在しないが、全社の技術戦略を決める「技術戦略委員会」でテーマにはされる。同委員会には、研究所、各事業部の商品開発部門、知的財産部門それぞれの部門長が出席し、コア技術の確定や、その開発進捗状況の確認が主な議題である。そこで知的財産部門としては、「技術面だけで突っ走って、特許を置き去りにしないで欲しい」という見地から働きかけを行う。いわば、技術開発担当者に対して知的財産への意識付けを行うのである。したがって、そこでの知的財産部門の役回りは、「特許の取り方の提案など、具体的・技術的な話を持っていく」というものであって、大きな開発戦略を提案するものではない。

知的財産部門の主要な業務は、特許・意匠・商標の出願である。特許明細書は外注されるか

² ホワイトカラーの仕事内容を、部門業績管理から把握するという方法論については、石田[1]を参考にした。

ら、特許事務所との調整がメインの業務となる。また、各開発部門の特許取得について、いかに広く・深く特許を取るかに関しては、知的財産部門がアドバイスを行う。なお、知的財産関連業務の特に重要な観点は、他社の特許を回避することである。そのために、新製品が他社特許に属さないかどうかを設計段階で判定する必要がある。そこで、商品開発部門は、関連しそうな他社特許をピックアップし検討する「パテントレビュー」を、新製品設計段階に行う。ここで、特許の専門文書を読みこなし、過去の判例も踏まえて、当社新製品が他社特許に抵触しないという「お墨付き」を与えるのが、知的財産部門の仕事である。逆に、他社特許に抵触すると判断した場合は、開発部門に設計変更をしてもらうことになる。

知的財産部門から開発部門に対して、技術開発の方向性を示唆・指示することはない。開発部門に対して、技術開発の方向性を指南するようになりたいと言うことは、ずっと言われ続けている目標の一つでもあり、チャレンジしてはいるが、現実にはなかなかそこまで行かない。社内にも、知的財産部門がそこまでやる必要はないという意見もある。例えば、「特許に関するサジェスションは欲しいが、開発方向についての指南までは不要」という意見である。現状での、知的財産部門から開発部門への関与の例としては、各部門が行うパテントレビューの仕組みの「システム化」が挙げられる。他社特許の調査漏れを防ぐための調査手順をチェックリスト化するなどがその一例である。

知的財産部門にも目標管理制度が長らく適用されている。ここで特筆すべきは、知的財産部門の目標管理は、日常業務ではなく非日常業務の指標について行われるということである。例えば、上記のような、特許に関する全社的な仕掛け・仕組みを作るという非日常業務については目標管理の対象に含まれるが、特許出願などの日常業務は目標管理の対象とはならないのである。

このような、目標管理による評価は、各人のボーナスに効いてくる。というのは、業績評価の大半は目標管理によってなされるからである。当社における目標管理制度の運用は、知的財産部門にとってはジレンマがある。というのは、非日常業務だけが目標管理の対象となるのだから、業務総量の約80%を占める日常業務はボーナスに反映されないからである。

クロスライセンスは「時たまある」が、包括的クロスライセンスやパテントプールというような規模の話ではない。あくまで、個別ケースごとにクロスライセンスを行うに過ぎない。これが、当産業の技術的特質によるものなのかどうかは分からないが、当該製品に関して、競合他社との合計シェアがかなり高いため、包括的クロスライセンスは独占禁止法に抵触する可能性があるという、別の問題も関係している。

4 2 2 Y社

Y社の特許戦略は、主力製品群における「特許保有件数の確保」、新規事業における「先行特許の取得」及び模倣品対応がメインである。3カ年計画で、主力製品群及び新規事業領域における出願件数及び由来の特許保有件数の目標が示され、その内、出願件数が年度ごとにブレイクダウンされて当該年度の目標となる。既存事業の場合は、技術面でとりうる選択肢を競合他社によって狭められることなく、製品開発の「自由度の確保」が可能となるような特許をある程度の数量保有することが主要目標となる。ある程度の件数の特許を持っていなければ、ライセンス交渉すら出来ないこともあるためである。他方、新規事業の場合は、事業を守るため、特許の「バリア」を先行して構築することが主要目標となる。

知財戦略は、毎年度ごとに開かれる「戦略会議」で、おおよそ1時間程度審議される。この会議体には上級役員、取締役、執行役員本社各部門長、事業部長、が出席する。ここで、知的財産戦略と各部門の整合性を取るのである。Y社でも、開発部門での開発テーマの選定に対して、知的財産部が影響を与えるまでには至っていない。例えば、新規事業に参入するための開発テーマの選定や新製品に対してどういった機能を付加するかを決めるのは、事業部門及び開発部門である。知的財産部が関わるのはその後のステップであって、他社特許を回避する努力を、開発部門に対して依頼するのが役割である。X社と同様にY社でも、開発のもっと上流から、例えば技術開発の方向性を決めるところから知的財産部が関与したいという意向は持っている。少なくとも、新規事業であれば最初から知的財産情報を念頭に開発をする体制を取りたいと考えている。しかし、開発部門としては、少なくとも開発の初期段階においては、特許を意識せずに自由な発想で開発を行いたいという考えもあり、意識のギャップがあると見られる。いずれにせよ、会社の上層部には、上記のような意向を伝えている。

Y社ではBSC(バランス・スコアカード)が導入されているため、各部門でKPI(key performance indicator:重要業績評価指標)が定められる。最近では、開発部門の業績を評価するKPIに、出願件数の目標数値が毎年含まれるようになった。この部門目標が設計者個人にブレイクダウンされ、個人の業績評価に直結している。しかし実は後述のように、出願件数は知的財産部のKPIでもある。その意味で、出願件数は開発部門と知的財産部で共有されている目標である。しかも、知的財産予算(特許出願・維持などの費用)は各事業部に振り替えられるので、知的財産部と各事業部間で対立することもある。

知的財産部のKPIは、「出願件数」「中間処理での応答方法」「特許マップに基づいた出願件数」「出願処理プロセスの改善」などである。出願件数は毎年出されるKPIであるが、それ以外のKPIも含めて、全社戦略会議の「KPI審査」に出す。そこで、各部門のKPIが適切かどうかについて、厳しく審査される。Y社の場合は、前記のいくつかのKPIの中でも特に出願件数が重視されている。Y社の場合、クロスライセンス契約は頻繁である。後発の事業領域においては、「ライセンス料を低減すると共に事業の自由度を確保するために、自社特許をぶつける」という考え方であって、最近では、純粋に特許の交換だけですむような、金銭が動かないクロスライセンスは少ない。特に互いに事業を展開しているメーカー同士においては、一方的にライセンス料だけを支払う技術導入よりも、互いに所有する特許バランスを踏まえたクロスライセンス+ロイヤリティ支払いというケースが多い。

最後に、ある技術を特許化するか秘匿するか判断は、開発部門責任者の判断による。ただし、基本的には特許出願をすることにしている。例えば製造技術は基本的にいわゆる「すりあわせ」技術なので、競合他社が特許を見たからと言って簡単に作れるようなものではない。むしろ、当社がブラックボックス化しているにもかかわらず、他社に当該技術の特許を取られた場合のデメリットが大きいと判断している。

4.2.3 Z社

Z社での全社の知的財産戦略は、年2回開かれる「知財戦略会議」で決められる。この会議体には、会長、社長をはじめ上級役員レベルが参加する。知的財産戦略に関する業績指標は「特許料収支」である。2002年度以前は「出願件数」および「登録率」が業績指標であったが、同年度に知的財産活動の長期構想が策定されたのを機に変更された。その理由は次のようなもの

である。そもそも Z 社は他社と差別化された技術・製品力で優位性を確保せざるを得ないので、特許取得につながる「発明創出活動」は企業活動の前提条件に過ぎないとの認識がなされた。また、「発明創出」だけを目指にするのであれば、それは知的財産活動とは言えず、それゆえあえて知的財産部門は必要ないとされた。したがって、有効な特許取得³をし、それらが「お金を生む」という状況に持っていくことが重要だが、そのためには、「特許侵害発見調査」に注力した上で、特許交渉をしっかりと行う必要がある。ここまでの一連の活動を全て十全に行って初めて、特許料収支を改善できるというのが、同社の考え方である。逆に言えば、こうした一連の活動がきちんと行われているか否かを管理・評価する指標として、「特許料収支」が適切だと考えられているわけである。具体的には、事業部ごとに独自に特許料収支の目標額が設定され、管理されるのである。

同社では、各事業部の事業戦略策定においても、知的財産戦略が重視されるようになってきている。すなわち、2005年に改訂された知的財産活動の長期構想において、各事業部の長期構想に知的財産戦略を含めることが定められた。この進捗・成果もやはり特許料収支で評価される。また、各事業部の下にある技術部の知的財産活動を評価する「知財力評価」が、知的財産部によってなされる。

X 社および Y 社の場合と同様に、知的財産部が事業部に対して開発方向に関して積極的に示唆・指示するという事はない。知的財産部が事業部の活動に関与する重要な契機としては、少なくとも年 1 回事業部長に対して行われる「事業部特許ヒアリング」がある。ここでは知的財産活動に関する進捗と計画についてヒアリングが行われ、例えば、事業部の特許料収支目標に対して「お墨付き」を与えたり、それを達成する具体的な方法が指南されたりする。日常的な知的財産活動、例えば出願などに関しては、各技術部に配置されている「特許専任者」がチェックを行っている。

自動車部品メーカーである Z 社に固有な事情として、自動車メーカーから「特許保証」を要求されるということがある。つまり、自動車メーカーに納入した部品に関して特許問題が生じないことが求められ、万が一問題が生じてしまった場合、Z 社の責任で対処しなくてはならないということである。これは明らかに品質問題と同様の構図を持っており、それゆえ「品質保証会議」では、各製品にかかわる特許に関するチェックも組織的に行われ、重要な審議事項の一つとなっている。具体的には「当該製品の特許はきちんと出願されているかどうか」「他社特許の侵害がないかどうか」が確認されるのである。

Z 社の場合もクロスライセンスは行われるものの、ある特定の特許（群）に関するライセンス交渉がメインであり、クロスライセンスはそれに付随して来るという程度である。これは Y 社のような、「クロスライセンスが主、一方的ロイヤルティ支払いが従」という構図とは正反対である。電機産業では、ある製品に関係する特許数が多すぎて、個々の特許を全部評価するのは事実上不可能だが、反面、自動車部品分野では特許数もそこまで多くはなく、製品開発に必要な特許も特定化できるという、対照的な事情が関係しているという。

知的財産部の業績目標は、特許料収支と出願件数であり、特に前者のウエイトが大きい。ただし、業績目標と部員の人事考課が直接リンクしているとは言えない。なぜなら、これら業績

³ 同社資料によれば、有効な特許とは、「他社が製品を製造・販売する上で使わざるを得ない特許」のことである。

目標は知的財産部だけで達成できるものではないからである。

最後に、基本的には技術をあえて秘匿化することはせず、特許出願することになっている。この点は、Y 社の方針と同じである。仮にある技術を秘匿したとしても、他社が当該技術の特許を出願してくるかも知れない。そうした状況に対して「先使用权」を主張したり、その技術を回避したりする手間を考えれば、特許出願した方が良いとの認識に立っている。特許出願が基本という方針は、製造技術についても同様で、たとえ特許明細書を読んでも、発明内容以外に書かれていないノウハウがあるため、大量生産できないようになっている。したがって、製造技術であっても、特許取得が技術流出に結びつくという状況には必ずしもなっていない。

4.3 特許の価値評価について

X 社、Y 社および Z 社全てで、個々の特許に対する価値評価は行っていない。「相当の作業量が必要である上、価値評価することの目的・意味が分からない」(X 社)「価値評価するとしても、それは事業によって算式も変わってくるだろうし、その意味で他社の算式に納得できないこともある」(Y 社)「確かに、株主への情報開示という文脈で話題には出るが、かなり嘘くさい数値なのでミスリーディングである」(Z 社)という見解である。

4.4 開発部門及び技術者個人に対する特許出願インセンティブについて

4.4.1 X 社

開発部門において、特許取得数・出願数は部門目標になっていない。確かに部門によっては、そうした数値目標を立てる年もあるが、知的財産部門を含む本社部門からそのような指示を出したことはない。無理やりの特許濫造につながる可能性があるというのも一因である。

発明報奨としては「出願報奨」「実績報奨」「ライセンス報奨」がある。特に実績報奨は今年度で2年目に入り、当該特許がある製品に適用された場合に出される。当該製品が利益を上げたかどうか、当該製品にとって当該特許がどれほどの意味を持ったか、またライバル企業に同等の製品があるか否かを考慮し、決められた算式に沿って当該特許への報奨額を決めている。報奨金に上限は定めていないが、1件あたり30万円が最高金額であった。かつては「登録報奨」もあり、特許として登録された時点で報奨を出していたが、現在はやめた。特許として登録されただけでは価値がないと考えられるからである。

4.4.2 Y 社

Y 社の場合、権利保有件数が知的財産部門の管理目標なので、そのためにもまずは出願件数を増やす必要がある。実際に出願するのは各開発部門であるが、知的財産部は各開発部門の特許出願数の目標決定にも関与する。また、特許出願件数は技術者の KPI に入っている。発明報奨としては、出願時及び登録時に夫々所定の額が支払われる。また、ライセンス収入に関しては、各年の収入に対して所定の料率で報奨金が支払われる。それに加え、「実施報奨」がある。実施報奨は特許が製品に用いられた場合に支払われ、近年での最高額は数百万円であるが、制度上の上限額は定められていない。更に Y 社では、秘密技術に対しても報奨金を支払うことができる「秘密技術報奨制度」まで定められている。

4.4.3 Z社

上記の通りZ社では、事業部の業績目標の中に「特許料収支」が含まれており、その水準は各事業部が独自に決定するのだが、その決定に際して知的財産部は、他事業部との比較が可能になるように情報提供をする。また、「全社出願件数目標」があり、これを知的財産部が各事業部ごとに機械的に割り振っている。

「特許料収支」の目標を達成するためには、質が高い特許を出願する必要があるので、一見すると「粗製濫造」を促進しそうな「出願件数」という後者の目標とは相容れないように見えるが、反面、出願の母数を増やさなくては「いい特許」が含まれる確率が増えないという関係もあるので、問題はないとされている。とにかく発明のアイデアを多く出させて、そのうちから数を絞って出願するというのが実態である。

技術者個人への報奨制度としては、出願に対する「出願報奨」、社内実施に対する「実施報奨」があるものの、登録に対する「登録報奨」は取りやめた。また特許法35条にかかわる「相当の対価」の「補償」は一律5%である。

5 討論

上述のように、各社は異なる業種に属する企業ではあるものの、知的財産組織・戦略に関して注目すべき類似点が見られる。第1に、各社は本部組織として知的財産部門を抱えているという点で、類似の組織形態を有していると言える。また第2に、個々の特許に対する価値評価は行っていないという点でも共通している。第1の共通点は、知的財産戦略を全社戦略として重視する企業に共通する組織形態であると考えられるだろう。第2の共通点から考えると、しばしば推奨される特許の価値評価に利益があるとは、企業は必ずしも考えていないことを示している。

しかしながら、より一層目立つのは各社の相違の方である。注目すべき相違を列举すると次の通りである。

1. 経営戦略における知的財産戦略の位置づけ

X社の場合、経営戦略の中に知的財産戦略の明確な位置づけはないが、Y社の場合、「権利保有件数の確保」をはじめとする目標が3カ年計画の中で掲げられている。さらにZ社の場合は、出願件数よりも厳格な目標である「特許料収支」が全社目標として設定されており、より深く知的財産管理を行うことが要請されている。その意味で、経営戦略における知的財産戦略のプレゼンスは、Z社の場合が最大であると考えられる。

2. 開発部門の業績目標における知的財産関連の目標

X社では、特許出願件数はもとより、知財関連の業績目標が開発部門にはないが、Y社では「権利保有件数」が開発部門の業績目標となっている。さらにZ社では、「特許料収支」が、各事業部およびその下にある開発部門の業績目標となっている。なお付言すれば、X社では特許の「粗製濫造」を回避したいということを一因として、出願件数を目標としていないのだが、Y社およびZ社では、技術を秘匿せず積極的に特許出願することを基本方針としているという、出願方針における相違がある。

3. 知的財産部門の業績目標

知的財産部門の業績目標において、Y社では特許出願件数が最も重要であり、またZ社では特許料収支が最も重要な目標であるが、X社では、「特許に関する全社的な仕掛け・仕組みを作る」といった、いわば非日常業務が部門目標となっており、出願件数などは業績目標とはなっていない。

4. 当該産業におけるクロスライセンス慣行

X社ではクロスライセンスが個別ケースごとに時々行われるに過ぎないが、Y社では頻繁に行われている。Z社でもクロスライセンスは行われるが、頻度はY社ほどではない。Y社ではクロスライセンスが主、金銭によるライセンスが従であるが、Z社では反対に、金銭によるライセンスが主で、クロスライセンスはそれに付随するという程度の位置づけである。これは多分に、当該製品の技術的特質によるところが大きい。

5. 需要家からの影響

中間財メーカーであるZ社の場合、需要家である自動車メーカーから「特許保証」が求められる。すなわち、他社特許を侵害せずに製品を作る必要度が、X社やY社のような最終財メーカーに比して格段に強いと言える。

ここで、第1および第2の項目は、各企業の知的財産管理の縮約表現に他ならないと考えられ、第3の項目は、知的財産部門の業務内容の縮約表現であると解釈できよう。また第4および第5の項目は、各企業が属する産業に固有の、いわば「産業特殊的要因」を表していると言える。

上記のように各企業には、知的財産管理プロセスや知的財産部門の業務内容において相違が見られるが、こうした相違には、各々の企業を取り巻く産業特殊的要因を踏まえるならば一定の合理性があると考えられる。

まず第1に、Y社とZ社を比較してみる。Z社と比してY社の場合、クロスライセンスがかなり頻繁かつ体系的に行われることを考えれば、競合他社との関係上、権利保有数が決定的に重要となることは理解しやすい。また、製品に用いられる特許数は膨大であり、特許侵害を特定することは難しいと考えられるので、侵害発見調査に注力する度合いもZ社に比して小さいであろう。そうであれば、むしろ既述のように、積極的に取得した大量の特許で、自社事業の自由度を確保する「バリア」を構築するという方向性が重要視されるのは、合理的なことだろう。したがって、Z社に比してY社では、出願・保有件数に傾斜した業績目標が全社、開発部門で重視されていると考えられる。反対にZ社では、製品に用いられる特許数はY社の場合に比して少なく、侵害発見調査および他社特許侵害予防の費用対効果はY社に比して大きいだろう。またクロスライセンスはあくまで付随的との位置づけであり、その意味では、権利保有数自体の意味はY社に比して小さいものと考えられる。それに加えて中間財メーカーであるZ社は、最終財メーカーであるY社と異なり、需要家からの「特許保証」が求められ、他社特許侵害に対してはかなり徹底したチェックを施す必要がある。したがって、Z社がY社に比して知的財産管理を深化させ、より徹底的な管理実践を要求する指標である「特許料収支」を業績目標に設定していることは理にかなっていると思われる。

第2に、X社について考えてみたい。確かに、X社における知的財産管理は、Y社およびZ社に比して徹底化されていないという印象を受ける。しかしながらX社ではクロスライセンスがアドホックにしか行われず、また製品に用いられる特許数はY社およびZ社の場合に比

して更に少ないと考えられる。したがって、このような当該産業に固有の状況に対して、X 社のような知的財産管理は適格的だと考えられる。

以上の議論は、いわゆるプロパテント化にもかかわらず、知的財産戦略・管理に関する one best way は存在しないこと、また産業ごとに知的財産慣行がかなり異なっているため、知的財産戦略・管理もかなり異なったものとならざるを得ないことを強く示唆している。それゆえ仮に、「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」(前出『知的財産の取得・管理指針』)という指針に各企業が従うとしても、それを実現するために各社がとるべき戦略・管理は、少なくとも産業に応じて多様であらざるを得ないであろう。

6 結語

本稿では、知的財産活動が盛んな3つの企業に対する聞き取り調査結果を報告し、そこから得られる含意を検討した。ここから浮かび上がってきたのは、知的財産戦略・管理に関する one best way は存在せず、むしろ当該産業における製品特性やクロスライセンス慣行、また需要家の特質といった、産業特殊的要因に適合した相違が明確になってくるだろうという見通しである。そこで今後の研究課題を3点だけ提示して稿を閉じたい。

第1に、産業ごとに多様な知的財産戦略・管理の理念型を把握することである。こうした理念型を明確にして初めて、各産業の知的財産戦略の特徴を識別できるようになるからである。とりわけ本稿の限界は、医薬品・バイオ関連企業を対象としていないことである。医薬品・バイオ関連産業では特許が極めて重視されていることはよく知られているが、本稿が対象とした産業とは大きく異なる知的財産戦略・管理が展開されているものと推測される。したがって、調査対象をこれら産業に拡張することは適当であろう。

第2に、知的財産管理が、技術者人事管理や研究開発管理といった、他の経営管理とどのようにに関連しているかを検討することである。知的財産管理が他の経営管理と整合的であることが重要であることは言うまでもないが、既述の通り、発明報奨をめぐる近年の訴訟事例は、技術者人事管理と知的財産管理の接点に問題があることを明白にした。また、Y社の事例の中で指摘されたように、知的財産管理が強すぎると製品開発における自由な発想を縛ってしまうという、負の側面も存在する。したがって、知的財産管理と他の経営管理との間には、一定のジレンマが存在すると見ることができ、整合性を保つべく、現実にはいかなる努力が行われているのかを探る必要があろう。

第3に、上の点とも関係するが、知的財産部門と他部門との「力関係」によって、当該企業を取りうる知的財産戦略は影響を受けると考えられる。したがって、いわば「組織－戦略」という因果関係を探る必要があるだろう。本稿の事例から類推する限り、開発部門と知的財産部門との関係が、当該企業の知的財産戦略を左右する一因となると考えられるので、両者の関係に的を絞った研究が課題となる。

参考文献

- [1] 石田光男, 2003『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房
- [2] 永田晃也, 2003『日本企業における知的財産部門の組織構造と特許戦略』後藤晃・長岡貞男編『知的財産制度とイノベーション』東京大学出版会

- [3] 韓尚憲・栗本博行・徳丸宜穂 2007 「知的財産における戦略と組織：聞き取り調査を中心に」『天野工業技術研究所平成18年度年次報告』43-51
- [4] 藤田誠 2005 「知的財産戦略と組織マネジメントに関する実証分析：特許権を中心に」『早稲田商学』406 263-291
- [5] Granstrand, O., 1999, *The Economics and Management of Intellectual Property*. Edward Elgar.
- [6] Hall, B.H. and Ziedonis, R.H., 2001, The patent paradox revisited: An empirical study of patenting in the US semiconductor industry, 1979-1995, *Rand Journal of Economics* 32, 101-128.
- [7] Kortum, S. and Lerner, J., 1999, What is behind the recent surge of patenting?, *Research Policy* 28, 1-22.
- [8] Levin, R., Klevolick, A., Nelson, R. R., and Winter, S. G., 1987, Appropriating the returns from industrial R&D, *Brookings Papers on Economic Activity* 3, 783-831.
- [9] Teece, D. J., 2000, *Managing Intellectual Capital*. Oxford University Press.
- [10] Yin, R.K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.

