

日立のグループ知財戦略

東和知的財産研究所

池谷 光司

目次

1. はじめに
2. 日立のグループ知財戦略
3. 日立のグループ知財戦略の特徴
4. 結びにかえて

1. はじめに

近年、企業における知的財産の活用が変化している。かつての知的財産は、自社の技術を守るために使われていたが、今では企業戦略の経営資源の一つとして活用する動きが高まっている。つまり、知的財産を「守り」の道具から「攻め」の道具に変え、知財の活用が行われているのである。

一方で、近年、グループ企業内における組織再編が進んでいる。かつての親会社の利益を重視する経営スタイルからグループ企業全体での企業価値を最大化する経営スタイルへの流れが進んでいる。持株会社制度を導入することで、グループ内部にある経営資源をうまく活用しながら、そこに内在するパワーを最大限に引き出すことが欠かせなくなっている。そのためには、グループ企業間における重複する組織や戦略の効率化やスリム化を行うことが求められているのである。

本研究では、日本企業の製造業のなかで群を抜く 900 社以上の完全子会社や上場子会社等を持ち¹、グループ全体で知財戦略を実践している「日立」における知財の組織と戦略の実態に迫り明らかにすることである。

なお、本稿では「知的財産権」としては、特許権、実用新案権、意匠権、商標

1 日立は、2009 年で 943 社の子会社を有している。参考までに、電機業界で連結子会社数を比べてみると、ソニー 1,266 社、東芝 521 社、NEC310 社、富士通 541 社、パナソニック 679 社であることから、日立の子会社が多いことがわかる（その他、本社からの持株比率が 50%未満の持分法適用子会社があるが本研究は除いた）。

権、および著作権があげられるが、最小限の用語の統一を行い、代表的な知的財産権である特許権、およびこれに対応する特許の用語として統一的に使用する。株式会社日立製作所（以下、日立）は、1910年に日立鉱山の修理工場からスタートした家電メーカーであり、子会社と共に日立グループを形成している。

現在のグループの主力商品は、薄型テレビ、冷蔵庫、洗濯機、液晶ディスプレイ、ハードウェア製品、発電プラント、鉄道システム、産業用機械及び建設機械などをグローバルに製造・販売している。

日立製品は市場から高い評価を得ている。矢野経済研究所の「日本マーケットシェア事典 2009年度版」を参照しながら、してみると、例えば、家電の「日立」ともいわれるように、プラズマディスプレイ市場は27.3%、全自動洗濯機市場19.5%、冷凍冷蔵庫市場14.4%のシェアを握っている。その他の産業においても、例えば、タービン発電機市場33.3%、エスカレーター市場27.9%、直流機市場19.1%、電動機市場19.1%、交流発電機市場18.6%、蒸気タービン市場16.5%、交流発電機市場15.6%、LCDディスプレイ市場10.4%のシェアを有している。2010年3月末における日立グループの業績をみると、資本金4,088億円、連結売上高8兆6,985億円、連結営業利益2,021億円、連結従業員359,746人となっている。

2. 日立のグループ知財組織

次は日立グループの知財組織に触れてみたい。我々は日立グループを「併設型」の「本社・分社・BU（事業部）」に分類を行った（池谷, 2009）。類型化したフレームワークに基づいて、「事業の幅」と「事業の性質」について改めてみていこう²。

まず、「事業の幅」は「広い」に該当する。日立グループでは、情報通信システムからデジタルメディア・民生機器まで多岐に渡って事業を展開している。さらに、事業の製品をみてみると、洗濯機から鉄道車両、油圧ショベル、原子力発電所と事業の幅が広いことを確認することができるからである。

続いて、「事業の性質」は「同質」に該当する。日立グループの主力製品は、ハードディスク・ドライブ、サーバシステム、発電所、建設機械、鉄道車両、自動車機器、電線、金属製品などの社会基盤にかかわる工業製品であり、これらの製品

が全体の約9割近くを占めていることから同質性が高いということをいうことができるからである。

そこで、本研究では本社の知的財産権本部への聞き取り調査を行なった。それによると、知財部門は日立「本社」「分社」と「BU（事業部）」に配置されていることが分かった（図表1）。分社とは子会社であり、「完全子会社」と「上場子会社」があてはまる。完全子会社とは、本社からの持株比率が100%の企業のことを指している。日立の完全子会社の例としては、日立アプライアンス、日立プラントテクノロジー、日立マクセル、日立情報システムズ、日立ソフトウェアエンジニアリング、日立システムアンドサービスがあげられる。上場子会社とは、本社からの持株比率が50%以上で株式上場している企業である。上場子会社の例としては、日立化成工業、日立金属、日立電線があげられる³。

完全子会社や上場子会社の知財部門は、特許出願の発注、権利化等のプロセスキューション、知的財産の管理、特許の活用・対策を行う機能を持っている。

各分社の知財部門は、分社ごとに自らの事業に応じた知財戦略の策定・実行を展開している。一方で、本社の知財部門は、本社内の各事業部、業務委託を受けている一部の分社における知財戦略の策定・実行のサポートを行うと共に、分社を含むグループ内の知財戦略を必要に応じて調整する役割を果たしている⁴。

次に、知的財産権本部の組織体制を概観する。知的財産権本部は約300人が在籍しており、本社スタッフ部門、IPビジネス本部、IP開発本部からなりたっている。本社スタッフ部門は、知的財産全体の戦略と総務を担当している。IPビジネス本部は、特許ライセンスに加えて、商標部門、著作権部門の権利取得を担当している。IP開発本部は、製品技術別に9部門6拠点に配置し、特許、意匠の権利取得を担当している。

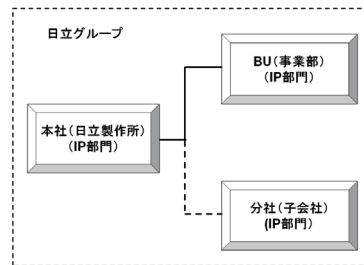
知的財産権本部は社長直属の組織体制を敷かれており、研究開発本部の発明部門と緊密な関係が保てるように、研究開発本部と同格に位置づけられている。また研究開発部門をはじめとした社内との関係部門と密接に連携している。知的財産権本部の人員が研究所や事業部に配置され、研究者とともに、発明の創生から育成、特許出願の業務を行っている。

3 その他の企業としては、日立建機、日立国際電気、クラリオン、日立GEニュークリアエナジー、日立ハイテクノロジーズ、日立メディコ、日立アプライアンス、日立物流、日立キャピタルが該当する。

4 日立への聞き取り調査から得られた引用である（2010年1月14日）。

2 池谷（2009）、p.24。

図表 1 日立のグループ体制



次に、知的財産権本部の組織体制を概観する。知的財産権本部は約 300 人が在籍しており、本社スタッフ部門、IP ビジネス本部、IP 開発本部からなりたっている。本社スタッフ部門は、知的財産全体の戦略と総務を担当している。IP ビジネス本部は、特許ライセンスに加えて、商標部門、著作権部門の権利取得を担当している。IP 開発本部は、製品技術別に 9 部門 6 拠点に配置し、特許、意匠の権利取得を担当している。

知的財産権本部は社長直属の組織体制を敷かれており、研究開発本部の発明部門と緊密な関係が保てるように、研究開発本部と同格に位置づけられている。また研究開発部門をはじめとした社内との関係部門と密接に連携している。知的財産権本部の人員が研究所や事業部に配置され、研究者とともに、発明の創生から育成、特許出願の業務を行っている。

3. 日立のグループ知財組織

日立グループの知財戦略の特徴は、次の 3 点に整理することが可能である。

第 1 に特許出願の強さである。2008 年の米国登録特許件数ランキングでは、日立グループは 2,289 件であり 3 位にランキングされている。ちなみに、1 位は三星グループ 4,227 件、2 位は IBM グループ 4,189 件、4 位はキヤノングループ 2,132 件、5 位はマイクロソフトグループ 2,029 件であった⁵。日立グループは、米国での特許登録件数の観点から、極めて高い特許出願力を持っていることが伺える。2008 年の日立グループのセグメント別特許公開件数は、上から、電力・

産業システム 26%、情報通信システム 25%、電子デバイス 19%、デジタルメディア・民生機器 16%、高機能材料 13%、物流及びサービス 1% であった⁶。

また、日立グループにおける国内外の出願件数の比率は、2007 年度は国内が 55%、海外が 45%であったのに対し、2008 年度は国内が 53%、海外が 47%と海外への出願が増加している。さらに 2010 年度に海外出願件数が 50%を上回ることを目標として打ち出している⁷。

第 2 に高い技術力を生かした特許網の構築である。研究開発では、開発のロードマップを作成し、そのなかで、重点分野のテーマにおいて、フラッグシップ特許活動による日立グループの強みの技術・差別化になるような発明を生み出す活動を行っている。例えば、2008 年度の重要分野のテーマは、情報通信システムにおけるストレージシステム (SAN・NAS ソリューション) や次世代ネットワークシステム (Next Generation Network)、電力・産業システムにおけるエレクトリックパワートレイン (ハイブリッド車両用モーター) や環境対応 (ガス・蒸気タービン) であった。2009 年度は、高効率火力発電、グリーン・モビリティ、グリーン IT、次世代ネットワークである。

第 3 にグループ内特許プール制度である。特許プール制度とは、本社とグループ会社が発明した特許のマネジメントを本社が受託し、複数のグループ会社の特許を組み合わせて他社にライセンス供与をするなど、その使用料を一括徴収するシステムである (図表 2)。日立グループ内の約 50 社が特許プール制度の対象であり、これらの企業が保有する特許の中から同じ分野の技術を選び、本社が一括管理するものである。例えば、「指静脈の認証技術」⁸ では、日立本体の他に、日立オムロンターミナルソリューションズ、日立ソフトウェアエンジニアリング、日立情報制御ソリューションズが特許プール制度に参加しており、各社の特許を合計すると約 300 件になる。これだけの関連特許を束ねれば、ニーズに応じて複数の特許を組み合わせてライセンスを供与できるという。各社が自社技術を売り込むより、採用される確率が高まるうえ、窓口の一本化により供与先の事務負担も削減できるメリットがある⁹。

6 現在、日立グループは約 70,000 件の特許を保有している。

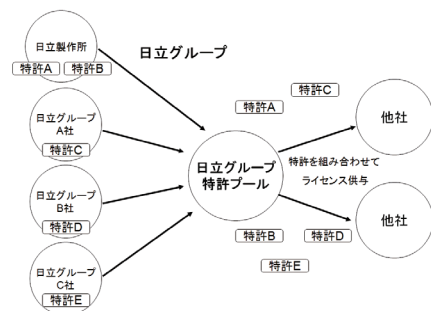
7 日立製作所 (2008)「研究開発および知的財産報告書 2008」, p.15。

8 指静脈認証技術 (特許第 3770241 号) は PC のログイン認証、銀行の ATM における認証、自動車のキーの代用などに使われている。

9 日経ビジネス (2007)、p.26-35。

5 このデータは日立が商用検索システムを用いて集計したものである。詳細については、「研究開発および知的財産報告書 2009」, p.15 を参照されたい。

図表 2 日立グループの特許プール制度



出所：日経ビジネス、2007年10月22日号、p.33-34

4. 結びにかえて

最後にまとめとして、それぞれの項目における要点を整理しよう。

日立のグループ知財組織では、知的財産部門は日立「本社」「分社」「BU(事業部)」に配置されていることが把握できた。本社の知財部門は、本社内の各事業部、一部の分社における知財戦略の策定・実行のサポートを行うと共に、分社を含むグループ内の知財戦略の調整役を果たしている。

日立のグループ知財戦略の特徴とは、第1に特許出願の強さ、第2に高い技術力を生かした特許網の構築、第3にグループ内特許プール制である。そのなかでも、グループ内特許プール制度は、自社の持っている知的財産を最大限に活用するためにグループ全体で行われていることが把握できた。これらの活動の源泉には、日立がグループ経営を重視する企業風土にあると考えられる。また、多くの企業が知的財産の情報をクローズドにする傾向が強いが、日立は2004年から「知的財産報告書」を外部へ発信するなど、市場へ向けた活動ないし取り組みには積極的である。

これからの日立グループの課題は、カンパニー制に伴い、各カンパニーの独立性が高まりつつある中で、知的財産権本部には、各カンパニーの知財戦略の作成・実行をする立場として、各カンパニーの独立性に対応していくことが求められている。一方で、横軸をさす役割も求められ、これらをどのようにハンドリングし

ていくかを課題とあげている¹⁰。知的財産権本部は今後の方向性として、プロイノベーション、標準化、オープンイノベーションが重要なキーワードになると言及している。筆者は今後とも日立グループに注目して、研究を継続していくつもりである。

謝辞

本稿を取りまとめるにあたり、東京理科大学 鈴木公明先生、藤野仁三先生、高千穂大学 松崎和久先生には貴重なご指導・ご鞭撻を賜りました。また、株式会社日立製作所 知的財産権本部戦略企画室室長 荻野誠様、戦略企画室戦略第一部部長代理 井上雄様には、聞き取り調査に加え、原稿のチェックなど多大なご協力を頂きました。ここに記してお礼を申し上げます。

参考文献

- 知的財産マネジメント 第2委員会第1小委員会(2008b)「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。
- 藤井 耐・松崎和久編(2004)『日本企業のグループ経営と学習』同文館出版。
- 発明(1990)「知的所有権部の戦略:株式会社日立製作所知的所有権本部」,2月号,pp.16-19。
- 久泉明彦・竹内 薫(2008)「知的付加価値の創造をめざして:「知の世紀」における日立グループの知財戦略」『日立評論』2月号,pp.4-7。
- 日立製作所(2010)「アニュアルレポート」。
- 日立製作所(2005-2009)「研究開発および知的財産報告書」。
- 日立製作所知的所有権本部編(1995)『日立の知的財産権管理:企業の将来を築く知的所有権とその戦略的活用』発明協会。
- 池谷光司(2009)「グループ知財戦略と組織デザイン」『東和知財研究』,第1巻,第1号,pp.12-28。
- IPB特許四季報(2004)「日立製作所:総合電気の知財ポートフォリオ戦略」,No.2,pp.58-69。
- 日本経済新聞記事「日立製作所 ライセンス供与積極的に」2003年6月6日。

10 日立への聞き取り調査から得られた引用である(2010年1月14日)。

- 日本経済新聞記事「日立、特許戦略で初の報告書：知財力示し競争力アピール」
2004 年 7 月 8 日。
- 日本経済新聞記事「日立 特許をグループ共同活用：研究開発を効率化」2005 年
2 月 4 日。
- 日本経済新聞記事「日立が完全子会社化」2009 年 7 月 27 日。
- 日本経済新聞記事「日立、グループ戦略 転換：重複解消へ構造改革」2009 年 7 月
28 日。
- 日経ビジネス (2007)「日産、日立、角川が目覚めたカネになる知財：攻めの権利
ビジネス新次元」10 月 22 日号, pp.26-35。
- 日経ビジネス (2008)「日立とニッポン」4 月 14 日号, pp.26-42。
- 岡 謙介 (2009)「日立の知的財産戦略」『説明会資料』, 日立製作所, 4 月 22
日, pp.1-15。
- 鈴木公明 (2008)「知的財産の価値評価」『テクノロジーマネジメント』,
No.2, pp.22-25。
- 下向井邦博 (2004)「急がれる全社的な仕組み作り：守りの知財から攻めの知財へ」
『Business Research』, 9 月号, pp.6-13。
- 飛田 努 (2005)「連結経営と企業価値創造：分社化・多角化・M&A に関わる研
究視点から導く検討課題」『立命館経営学』, 第 44 巻, 第 2
号, pp.83-103。
- 山路真也 (2001)「日立製作所における知的財産管理の仕組み」『プロパテント時
代の知的財産戦略とマネジメント』企業研究会。
- 矢野経済研究所 (2009)『日本マーケットシェア事典 2009 年度版』矢野経済研
究所。