

グループ知財戦略と組織デザイン

東京理科大学総合科学技術経営研究科 専門職学位課程 2 年

池谷光司

要約

グループ企業全体で知財戦略を実現するための組織デザインに焦点をあて、国内外の知財戦略と知財組織に関する文献研究をサーベイする。そして、日本企業におけるグループ知財組織の実態を分析する。最後に、グループ知財組織の将来について提言する。

キーワード： グループ経営、知財戦略、知財組織、オープン（イノベーション）

目次

1. はじめに
2. 知財の戦略と組織に関する先行研究
3. グループ知財組織の実態と特徴
4. グループ知財組織の将来

1. はじめに

近年、企業における知的財産に注目が集まっている。日経ビジネスによると、企業の中で技術の秘密を「守る」権利として使われてきた知的財産権¹が、近年では、特許や商標、意匠、著作権といった知的財産をフルに活用してお金に変える「攻め」のビジネスがクローズアップされている（日経ビジネス, 2007b）。いわゆる、知的財産を「守り」の道具から「攻め」の道具に変え、戦略的に活用する動きが活発となっているのである。

また、2007年版「特許行政年次報告書」によると、日本企業が海外へ出願することを意味する国際出願件数の推移では、1997年が4,921件にすぎなかったのに対し、2006年には26,422件と約5倍に跳ね上がっている²。つまり、日本企業の戦略は、国内で製

1 知的財産権には、特許、実用新案、意匠、商標などがあり、特許庁の審査で権利と認められると、その知識の独占権を得ることができる。

2 経済産業省編（2007）『特許行政年次報告書』p.2より。

品・サービスを製造して輸出する戦略に加え、新たに知的財産権を通じた戦略を強化している。

かつての日本企業は、海外への販売マーケットの拡大、人件費の安い海外に生産拠点を置いてグローバル戦略を採用することによって、企業業績を押し上げてきた。また企業は「ヒト」や「モノ」を有効活用することによって、自社のコア・コンピタンスを高めていた。しかし、近年の企業間競争の激化、消費者ニーズの多様化、コモディティ化による製品ライフサイクルの短命化は、競争環境の変化をさらに一層加速化している。そういった状況下で知的財産などの無形資産 (Intangibles)³を活用する動きが活発化しているのである。

ところで、今日の日本企業の企業経営は、グローバル競争の激化に伴い、親会社単体の考え方では環境に適応するのが困難になってきた。かつての日本企業のグループ経営の特徴は、グループ各社が個別につくった戦略を本社がとりまとめ、グループ戦略と呼んでいるのがほとんどであった。その結果、グループ全体として最適な事業領域の選定、経営資源の配分がなされていなかった。そこで、グループのもつ経営資源をフルに活用することで競争優位を構築し、グループ全体の企業価値を高めることが必要不可欠となってきた。つまり、本社も含めたグループ全体の価値が高まるような変革が高まってきたのである。

このような環境変化の中で、本研究が取り上げる内容は、グループ全体で知財戦略を実現するための組織デザインに焦点をあてる。というのも、グループ知財戦略の成否のカギは、知財組織の有効性にかかっているからである。効果的な組織デザインを通じて、知財イノベーションは生じられるのみならず、効率的な知財マネジメントが実現されるはずである。

そこで、本稿の章立ては、第2章において、国内外の知財戦略と知財組織の理論研究をサーベイする。第3章では、日本企業におけるグループ知財組織の実態を分析する。第4章では、グループ知財組織の将来を提言したい。

3 無形資産とは、知的資本であり、経験、ノウハウ、スキル等の人的資本と知的財産等が含まれる知的資産から構成されているとしている (Sullivan, 2000)。

2. 知財の戦略と組織に関する先行研究

知財戦略に関する初期の先行研究に触れてみたい。欧米における研究では Schumpeter (1942) まで遡るだろう (辻, 2000)。Schumpeter は、特許を研究開発の源泉として取り入れることに言及していた。Taylor and Silbetston (1973) は、知的財産権が研究開発の観点からの収益を確保する手段として重要であると述べる一方で、産業によって大きく異なり、化学系産業を中心とした少数の業種では特許は非常に重要であると指摘している。Teece (1986) は、経営戦略の視点から特許の専有可能性 (Appropriability) の重要性と専有可能性の度合いに応じて戦略を変えるべき点を主張している。Levin, Klevorick, Nelson and Winter (1987) は、特許の専有可能性に焦点をおいて、それを確保するために企業がどのような方法を行っているのかを明らかにした。Von Hippel (1988) は、メーカーイノベーションの視点から特許の有効性について議論している。Grindy and Teece (1997) は、パテントポートフォリオによる知財戦略の有効性について論じている。Jaffe (2000) は、イノベーションの方針とイノベーションの過程の視点から、特許システムの将来的な方向性を提言している。Kevin and Kline (2000) は、知的財産権をただ法的権利として利用するだけでなく、株主価値の増大、そして競争上の武器としていかに活用していくべきか、事例をもとに戦略的に管理・活用によって得られる三つのメリットとそのための方法を提示している。三つのメリットとは 1 つ目は競合他社が真似できない強みを持つことができること、2 つ目は財務業績を向上できること、3 つ目は競合他社との競争力を増すことができることである。Pitkethly (2001) は、アンケート調査をもとに日英企業の知的財産部門の組織化、ライセンス、クロスライセンス、知的財産権侵害への対応などを検証している。Chesbrough (2003) は、企業が社内のアイデアやテクノロジーを有効に活用する一方で、自社のアイデアを他社に活用してもらい、イノベーションの価値を高めていくことできるオープンイノベーション (Open Innovation) を主張している。Chesbrough は、オープンイノベーションを次のような 6 点で指摘している。1) 社内に優秀な人材は必ずしも必要ない。2) 外部の研究開発によっても大きな価値が創造できる。社内の研究開発はその価値の一部を確保するために必要である。3) 利益を得るためには、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。4) 優れたビジネスモデルを構築するほうが、製品をマーケットに最初

に出すよりも重要である。5) 社内と社外のアイディアを最も有効に活用できたものが勝つのが普通である。6) 他社に知的財産権を使用させることにより利益を得たり、他社の知的財産権を購入することにより自社のビジネスモデルを発展させることも考えるべきである。また Chesbrough が主張するオープンイノベーションを実践している企業がある。例えば IBM ではオープンなイノベーションとプロプライエタリイノベーションの二つにモデルを両立させることによって、イノベーションを創発させている(週刊ダイヤモンド, 2008)。

日本における知財戦略の研究成果としては、1970年代後半の企業研究会(1978)の「研究開発の戦略と管理」まで遡ることができる。これによると、研究開発の視点から、特許を企業経営のアイテムとして、活用している企業の事例をあげて結論づけている。青山(1986)はハイテク時代において、発明したら特許をとるという発想ではなく、企業の発展に寄与する発明をいかに生み出し、それを企業経営において、どう他社をガードしていくかという発想が必要であるとしている。また、実際に企業が行っている特許戦略の基本パターン⁴を取り上げている。辻(2000)は、キヤノンのインクジェットプリンタ開発における特許出願戦略を特許データをもとに分析している。岡田(2003)は、いくら優れた研究開発力があっても、それが収益性や企業価値に結びつくとは限らないと述べつつ、企業の研究開発が長期的な企業価値に結びつくには、綿密な知財戦略や事業戦略との結びつきに加えて、顧客や資本市場の考え方をうまくとり入れることが重要であるとしている。平田(2003)は、知的財産部門の組織構造と構造変化を調査データに基づいて、知的財産部門の役割は、研究開発に対する支援を目的とする特許申請などの手続き的な業務から、全社的な戦略を担う機能へと拡充されてきたことを明らかにした。米山・渡部(2004)は、戦略論とのかかわりを明確にしながら、知的財産の創造、権利化、活用、紛争への対応、インフラの構築の視点から、知的財産をどう経営に活かしていくのかを解説している。飯田(2006)は、グループ会社化における知的財産管理

4 基本パターンは、1. 基本特許志向戦略 2. 特許網張りめぐらし戦略 3. 特許買収戦略 4. 特許販売(有償開放)戦略 5. クロスライセンス戦略 6. 文献公開戦略 7. 特許と規格の組み合わせ戦略 8. 特許とブランドの組み合わせ戦略 9. 共同開発戦略 10. パテントプール戦略 11. 特許権による資本進出・製品輸出戦略 12. 基本特許切れ戦略を取り上げている。

のあり方を知的財産の再生産サイクルを強化するという視点、及び外部からの知的財産による攻撃に対する防衛網の形成の視点から最適な知的財産管理の方式を採用すべきであるとしている⁵。また、知的財産を事業戦略と関連づける作業のためには、知的財産の取扱い担当部署と経営戦略の担当部署との、密接な連携と取る組織体制を構築する必要があるとしている。日本知的財産協会「知的財産マネジメント 第2委員会第1小委員会」(2008)は「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」と題するレポートのなかで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の経営資源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であると定義している。そのために、グループの本社や個別企業ごとに、個別知財マネジメントをしている場合は、グループ全体としての知的財産のシナジーを発揮できない。むしろ、グループ内の知的財産を見直しや再配分、効率的に知的財産の蓄積・活用を行う必要がある。つまり、グループビジョンやグループ経営戦略を策定し、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主張している。

これに対し、知財戦略の成否のカギを握るのは知財組織であり、効果的な知財組織化を通じて知財戦略の競争優位性は決定されるにちがいない。そこで、知財組織に関する先行研究を調査したところ、欧米では、知財組織化の研究は皆無であった。おそらく、欧米企業の知的財産は、組織までも動かす原動力を担っていないことが考えられる。

一方、国内に目を転じると、秋元 (2002) は製薬企業の知的財産活動における組織は明確な基本理念、ポリシーを打ち出し、機能別にシンプルでフレキシブルな組織を構築しないと、環境の変化に対応できないと言及している。これに対し、永田 (2003) は知的財産関連の組織体制を浮きぼりにするため、知財組織を6つのタイプに分け、アンケート調査を実施している。6つのタイプとアンケートの調査結果は以下の通りである。第1のタイプは、本社組織と部門担当である。全社的な知的財産部門があり、そこに所

5 飯田は、グループ経営事業ポートフォリオにおける知的財産ポートフォリオの位置づけ、と事業ポートフォリオ・マトリックスと知的財産ポートフォリオの関連付けをした知的財産管理を行う必要があるとしている。

属する形の研究開発部門や事業部門（技術部門や生産部門など）にも知的財産関連の専任スタッフが配置されている組織である。第2のタイプは、本社組織のみである。全社的な知的財産部門があるが、研究開発部門や事業部門には知的財産の専任スタッフは配置していない組織である。第3のタイプは、本社組織と部門別組織である。全社的な知的財産部門があるが、研究開発部門や事業部門にもそれとは独立の知的財産部門がある組織である。第4のタイプは、各部門組織である。全社的な知的財産部門はないが、研究開発部門や事業部門に知的財産部門がある組織である。第5のタイプは、他部門内の組織である。独立した知的財産部門は設置しておらず、他の（総務や事業部門など）の業務の一つとして扱っている組織である。第6のタイプは、その他に該当する組織である。その結果、日本企業が採用している知的財産部門の組織構造は、上から第3のタイプ、第2のタイプ、第5のタイプ、第4のタイプ、第1のタイプ、第6のタイプの順であった事実を導き出している。日本知的財産協会の「知的財産管理委員会 第3小委員会」（2000a, b）によると、企業が行う社内カンパニー制や分社化等の構造変化により、知的財産部門が受ける影響や問題点について先進企業の実例をもとに抽出し、知的財産部門として対応すべき点について考察している。実例結果からは、ほぼ全ての企業が知的財産部門を本社機能に残しており、全面的にカンパニー制あるいは分社の形態に合わせた知的財産部門のあり方を定着させた企業はほとんどないと結論を出している。さらに同協会「知的財産マネジメント 第2委員会第1小委員会」（2008）では、「ヒト」「モノ」「カネ」の観点から「連結事業部制」、「事業部・関係会社混合制」、「純粋持株会社制」の3つの組織体制に整理している。

3. グループ知財組織の実態と特徴

国内における先行研究の多くは、いくつかの実証研究を除くと、そのほとんどが知財戦略の重要性や知財組織化の分類に終始するものようだ。とりわけ、日本企業の知財組織については、永田がアンケート調査を通じて分類した実証研究と近年、経済産業省が事例集のなかで分類した以外、明らかとされていない。そこで、ここでは経済産業省の分類を拠り所としながら、日本企業の知財組織化について触れてみよう。

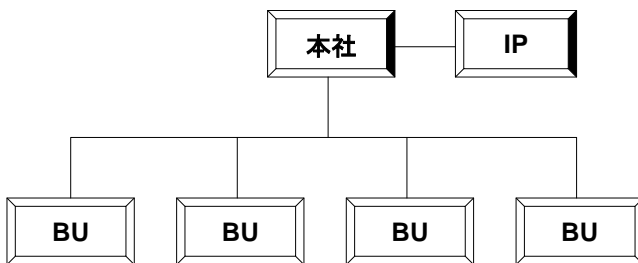
経済産業省（2007）は『戦略的な知的財産管理に向けて：技術経営力を高めるために』

のなかで、日本企業の知財組織を「集中型」「分散型」「併設型」の3つに分類した。

(1) 集中型

知財管理業務の遂行を1つの知的財産部門に集中させた体制である（図表1）。ここでは「集中型」と呼んでいる。この集中型組織の特徴とは、1) 知的財産部門は社長直轄部門、2) 研究開発部門に全社的な知的財産部門を配置、3) 各事業部、研究開発部門に本社知財部員を配置、4) 事業部から独立した知的財産部門、5) 研究所内に知的財産部門、6) 役割の違う2つの知財組織⁶で集中管理、7) 知的財産部が契約業務を一括管理する体制、8) 技術開発部に知財責任者を配置、があげられる。

図表1 集中型組織



（注：IPとは知的財産部門、BUとはビジネスユニット（事業部）を意味する。）

集中型のメリットは、知的財産に関するすべての情報が知的財産部門に集まることから、複数の事業部門や関係会社も含めた知的財産を一元的に管理することが可能となり、知的産戦略の立案や知的財産の管理業務を全社統一的に実施できることであり、また、知的財産関連人材が知的財産部門に集中することである。

一方、集中型のデメリットとしては、事業部門や研究開発部門との距離生じて、事業部門や研究開発部門の状況などの情報が入りにくくなり、発明の発掘、特許情報の提供、権利活用などの活動するために必要な事業部門・研究開発部門との連携を実施しにくく

6 例えば、各カンパニーと並列に配置された知的財産センターとコーポレートに配置された知的財産部門の役割の違う2つの組織があげられる。

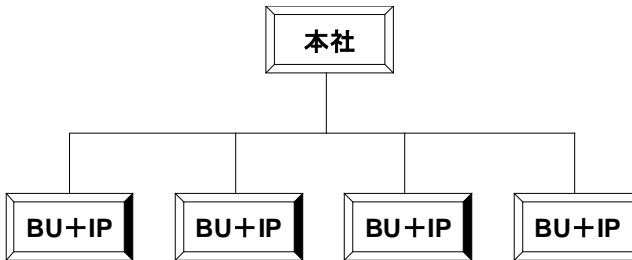
なる事態が起こりえる。

(2) 分散型

各事業部に知的財産部門を配置して、事業形態に合わせた知的財産管理を各事業部門が実施する体制である（図表 2）。ここでは「分散型」と呼んでいる。

分散型のメリットは、事業部門の担当者と知的財産部門の担当者がより密接に連携することが可能になるので、分散型は各事業部門にとって最適な知的財産管理を行いやすい体制である。これに対し、デメリットは、各事業部門が事業部門内での知的財産管理の最適化を図ろうとすることから、全社的な観点から知財管理の最適化を阻害しやすいことや他事業部門の知財管理に関する経験が活かせず、重複研究、重複投資を行うおそれがある。また、各事業部門の独自性に強く影響されることで、事業部門ごとに知的財産に関する判断にズレが生じ、統一した知財戦略が打ち出せないことがあげられる。

図表 2 分散型組織

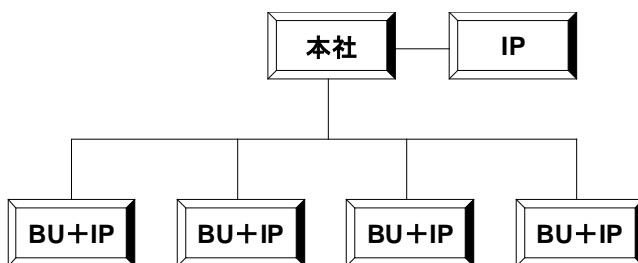


(3) 併設型

本社部門に全社に統一的な知財関連業務を行う組織を設ける一方、各カンパニーに知的財産部門を配置して、カンパニーごとに最適な特許の立案・実行と知財管理を行う組織体制である（図表 3）。ここでは「併設型」と名づけよう。併設型組織の特徴とは、1) 各事業部に知的財産部門を設置し、知財部員を配置、2) 各カンパニーに知的財産部門を設置、3) 各事業部が主体になって知財管理、4) マトリックス組織の知的財産部門を設置、があげられる。

この組織を有効に機能させるために、ある程度の数の知的財産人員を投入する必要があるが、特に規模が大きく、多様な事業を行う企業においては、効率的な知的財産関連の業務を行っていくうえで有効な組織体制である。本社機能の中の知的財産本部と各事業部門内の知的財産部との業務分担の手法は様々であるが、本社機能の知的財産本部は、会社全体にわたる知財戦略の立案・実行や各事業部門間の調整を行うことが求められ、各事業部門の知的財産部は、事業部の事情に合致した知的財産管理の遂行が求められることが多い。また、この両組織の連携を深めるための体制・会議の充実も併設型を有効に機能させるために検討されることが必要である。

図表 3 併設型組織



(注：BUは、他にカンパニーも含む)

このような3つの類型化は、シンプルな分類として理解しやすいが、知財組織の実態をあまりにも単純化しすぎている。日本企業のあいだでは、技術開発部門や研究開発部門内における一単位であったり、知財組織そのものが分社化されるなど、実に多種多様だからである。そこで、我々はグループ知財組織の実態を把握する際、これまでの3類型化から7つに分類に細分化して考察する。

- ① 知財管理業務を本社組織が担当する本社集中タイプ
- ② 知財管理業務そのものを分社化する分社集中タイプ
- ③ これまで通り、各事業部（カンパニー）へ知財管理業務を分散するタイプ
- ④ 知財管理業務を本社組織、分社組織、事業部門へそれぞれ併設するタイプ

- ⑤ 本社組織と分社組織に併設するタイプ
- ⑥ 本社組織と事業部門に併設するタイプ
- ⑦ 分社組織と事業部門へ併設するタイプ

日本の知財組織を類型化するため、本稿では、次のような2つの貴重な資料を入手し分析を行った。ひとつは「日経BP知財Awareness」⁷における企業戦略の特集インタビューの記事であり⁸、もうひとつは、日本技術貿易「I. P. R」⁹の「わが社の知財戦略」におけるインタビュー記事である。以上のようなインタビュー記事を利用して、冒頭で述べた7タイプの組織体制のいずれに該当するのか振り分けを実施した（なお、同資料は、企業の知財担当者に対して知財研究者が聞き取り調査を行ったものである。また、2つのインタビュー記事で同一の企業が掲載されていた場合、日付の新しい記事を対象とした）。サンプル企業の合計は57社¹⁰である。グループ知財組織の実態は、図表4の通りである。

これを見ても分かるとおり、有効サンプルの57社中、「集中型」は41社、「併設型」は16社であり、これらを合計すると57社に相当することから、日本企業の知的財産部門は、総じて「集中型」ないし「併設型」のどちらかに大別されることが明らかになった。

7 2007年10月から2008年9月までに掲載されたもの。日経BP知財Awarenessホームページを参照 <http://chizai.nikkeibp.co.jp/chizai/>

8 インタビュー記事の日付は、2007年10月18日、2008年2月12日、2月21日、2月28日、2月29日、4月22日、5月22日、5月23日、5月27日、6月3日、6月23日、8月11日、8月12日、9月19日。

9 2004年10月から2009年7月までに掲載されたもの。

10 57社は、大成建設、キリン、味の素、サントリー、ブリジストン、帝人、横浜ゴム、凸版印刷、大日本印刷、旭化成、三菱化学、太平洋セメント、豊田合成、花王、積水化成工業、三井化学、三菱マテリアル、DIC、和光純薬工業、三菱ウェルファーマ、武田薬品工業、ファイザー、コスモ石油、大阪ガス、神戸製鋼所、新日本製鉄、日立製作所、横河電機、東芝、NEC、三菱電機、富士通、ソニー、パナソニック、住友電気工業、昭和電工、コニカミノルタ、住友重機械工業、ヤマハ、パイオニア、ダイキン工業、三菱重工業、本田技研工業、トヨタ自動車、キヤノン、富士写真フイルム、オムロン、セイコーエプソン、ニコン、オリンパス、リコー、富士ゼロックス、HOYA、テルモ、理化学研究所、産業技術総合研究所（社名等はインタビュー当時、順不同）。

図表 4 グループ知財組織の実態

(社数)

事業分野	集中型		分散型	併設型					合計
	本社 集中	分社 集中		本社・ 分社・ BU	本社・ 分社	本社・ BU	分社・ BU	小計	
建設	1								1
食品	2				1			1	4
繊維・ゴム	1	1			1			1	4
印刷	1					1			2
化学	6				1	2		3	9
医薬品	4								4
石油製品	1								1
鉄鋼	1			1				1	2
電機	4	1		1	3	1		5	10
機械	5	1							6
自動車	2								2
精密機械	6	1		2	2			4	11
その他	3								3
合計	37	4	0	4	8	4	0	16	57

「集中型」を指向する企業 41 社のうち、「本社集中」の 37 社であり、有効サンプル 57 社のうち、最も多くのウエイトを占めた。「分社集中」は 4 社であった。よって、知的財産部門は、本社集中の組織で中心的な役割を果たしていることが把握できた。ここで「分社集中」に分類された 4 社に共通する特徴として持株会社制を導入していることがあげられる。持株会社は、投資会社 (Active Investor) としての性格が強いため、本来、担うべき知財業務を分社化する傾向が強いことが伺える。例えば、帝人では 2003

年の持株会社化にともない、知的財産部門を「帝人知的財産センター」として分社化した。また、コニカミノルタHDでは、2003年にコニカとミノルタの経営統合にともない、知的財産部門を「コニカミノルタテクノロジーセンター」として分社化した。

次に「併設型」を指向する企業 16 社のうち、その数が最も多いのは「本社・分社」の 8 社であり、次いで「本社・分社・BU」が 4 社、「本社・BU」が 4 社、「分社・BU」は 0 社であった。この点から共通して把握できることは、「併設型」を採用する企業は「本社」に必ず知的財産部門を含んでできることがわかる。また各社とも事業領域が多いこと、グループ全体で知財戦略を取り行う傾向が強いことがあげられる。これは知的財産部門が重要な戦略の一部門として役割を果たしていることが伺える。

最後に「分散型」に該当する企業は存在しなかった。おそらく、分散型に該当する企業は、事業範囲が広く、異質な製品を取り扱っている、いわば非関連型のコングロマリット企業が該当すると考えられる。事業領域が大きく異なれば、親会社で一括して知財管理するよりもそれぞれ分散化させた方が適切だからである。分散型に該当する日本企業が存在しなかった最大の理由とは、同一企業内で相互に関連性のない事業を内包するケースがほとんど少ない事実を物語っている証左であろう。

一方、業種別の特徴は、以下の通りにまとめることができる。

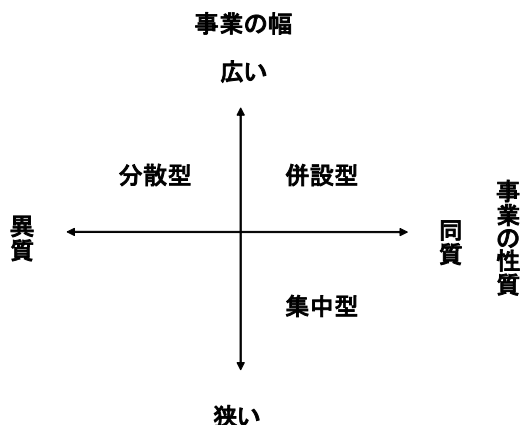
医薬品業界は、4 社とも「集中型」「本社集中」であった。これらの企業は、もともと医薬品のみを取り扱う企業が多い上に、医薬品の特許は権利化した 1 つに対する付加価値が高い集まりであり、いち早く特許網を築くことによって他の競争者を排除する戦略が取られている。さらに分析してみると、4 社とも事業範囲が狭い上に、同様の製品を取り扱っているため、本社にて集中管理をすることがよみとれる。

電機業界は、「併設型」を指向する企業が多いことが分かった。これらの企業は事業範囲が広い上に、同様の製品を取り扱っている。これは、近年のグローバル化による事業の多角化戦略を行っている企業が多く、事業部やカンパニーが多くなるにつれて、知財戦略の考え方も異なってくることが考えられる。例えば、パナソニックでは本社に全社統一的な知的財産部門を置く一方で、各事業部門にも知的財産部門を置いている。

機械業界は、6 社とも「集中型」を指向していた。内訳は「本社集中」は 5 社、「分社集中」が 1 社であった。それぞれの企業の共通点からみえることは、事業範囲が狭い

ことと、同様の製品を取り扱っていることがあげられる。例えば、住友重機械工業では、産業機械や建設機械が主力事業であり、事業範囲が狭く、製品が同質である。知的財産部門は本社管轄で管理が行われている。

図表 5 類型化のフレームワーク



自動車業界は、2社とも「集中型」「本社集中」であった。これは、対象企業の2社の主力事業は自動車である。事業範囲が狭いのと、取扱い製品が同質化していることから「集中型」に特化しているのがわかる。例えば、本田技研工業の主力事業は四輪車と二輪車であり、事業範囲は狭く、製品が同質であることがわかる。知的財産部門は本社と研究所に集約されている。

こうしてみると、知財組織の類型化は、企業における事業の幅（広さと狭さ）と事業の性質¹¹（同質性と異質性）を通じて、どのようなタイプに区別されるのかおおよそ検討がつくものと考えられる。図表 5 は、類型化の基本的な枠組みである。事業の幅が広く事業の同質性が高い場合は「併設型」、事業の幅が広く事業の同質性が低い場合には

11 本研究では、異質と同質の境の判断基準は、業種が異なる場合は異質に該当、しかし主力製品の売上に占める割合が高い場合には、同質と判断した。

「分散型」、事業の幅が狭く事業の同質性が高い場合には「集中型」に該当する。

4. グループ知財組織の将来

最後に、グループ知財組織の将来を提言していきたい。

日本企業の知財組織は、永田の6つのタイプ、経済産業省の3つのタイプ、そして本研究の7つのタイプに分類されることがわかった。

今後の知財組織の方向性としては「集中型」「分社集中」への移行を提言したい。提言の理由としては2つ考えられる。1つ目は、近年の持株会社制への移行があげられる。かつての事業部制やマトリックス制組織での本社（コーポレート部門）があらゆる業務の効率化を担っていた時代から、本社が持株会社としての投資会社の役割を担うため時代に変化している。持株会社があらゆる業務を担うことは、煩雑化や弊害を生むため、分社化して専門化を追求することが考えられる。2つ目にオープン知財戦略があげられる。これはChesbroughが主張したオープンイノベーションを取り上げたように、今後、日本でも台頭してくることが考えられる。例えば、日立製作所が本社と上場子会社との間で生み出された知的財産を組み合わせ、他社にライセンスする仕組みを構築している（日経ビジネス, 2007b）。よって将来における知的財産部門の役割は、今より増して重要なものになるであろう。

今後の研究課題としては、「分社集中」に該当した4社へのインタビュー調査をもとに問題を洗い出し、研究を取りまとめることが残された課題としてあげられる。

謝辞

本稿を取りまとめるにあたり、東京理科大学 石田正泰先生、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。ここに記してお礼を申し上げます。

参考文献

- 青山紘一 (1986) 「ハイテク時代の特許戦略」 『情報管理』 Vol.29, No.1, pp.31-47.
- 秋元 浩 (2002) 「21 世紀における企業の知的財産戦略」 『組織科学』, Vol.35, No.3, pp.66-72.
- 伴 誠一 (2002) 「グループ企業における知的財産権の活用に関する調査研究」 『知財研紀要』 知的財産研究所.
- 知的財産管理委員会 第 3 小委員会 (2000a) 「企業構造変化に伴う知的財産管理体制」 『知財管理』 Vol.50, No.1, pp.15-33.
- 知的財産管理委員会 第 3 小委員会 (2000b) 「企業構造変化に伴う知的財産管理のあり方」 『知財管理』 Vol.50, No.11, pp.1713-1737.
- 知的財産マネジメント 第 2 委員会第 1 小委員会 (2008) 「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.
- 知的財産戦略本部 (2009) 「知的財産推進計画 2009」
- Chesbrough. H (2003) “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, *Boston: Harvard Business School Press* (大前恵一郎訳『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部、2004 年)
- エコノミスト (2004) 「技術立国の産学連携・知財・人材」 5 月 25 日号.
- Edvinsson. L and M. S. Malone (1997) “Intellectual Capital: How to Convert intangible Corporate Assets into Market Value, John Wiley & Sons. (高橋 透訳『インテレクチャル・キャピタル』日本能率協会マネジメントセンター、1999 年)
- 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.
- Grindley. P. C and D. J. Teece (1997) “Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics”, *California Management Review*, Vol.39, No.2, pp.8-41.
- 平田 透 (2003) 「知的財産マネジメント組織の進化」 永田晃也編『知的財産マネジメント』中央経済社, pp.65-87.
- 飯田秀郷 (2006) 「グループ会社化における知的財産管理のあり方」 『知財管理』 Vol.56, No.1, pp.25-36.
- 石倉洋子 (2009) 『戦略シフト』 東洋経済新報社.
- 伊藤邦雄 (1999) 『グループ連結経営』 日本経済新聞社.
- Jaffe, A (2000) “The U. S. Patent System in Transition: Policy Innovation and the Innovation Process”, *Research Policy*, Vol.29, No.4-5, pp.531-557.

- 経済産業省編 (2007) 『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』 経済産業調査会。
- Kevin. G and David. K (1999), “Rembrandts in the Attic : Unlocking the Hidden Value of Patents”, *Harvard Business School Press* (荒川 弘訳『ビジネスモデル特許戦略』NTT 出版、2000 年)
- Kevin. G and David. K (2000) “Discovering New Value in Intellectual Property”, *Harvard Business Review*, Jun-Feb, pp.54-66.
- 企業研究会 (1978) 『研究開発の戦略と管理』企業研究会。
- 国領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社。
- Levin. R. C, K. Klevorick, R. R. Nelson and S. Winter (1987) “Appropriating the Returns from Industrial Research and Development”, *Brookings Papers on Economic Activity*3.
- 松崎和久編 (2006) 『戦略提携：グループ経営と連携戦略』学文社。
- 長岡貞男 (2001) 「知的財産権とイノベーション」, 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 中島 済・小沼 靖・荒川 暁 (2002) 「ペアレンティング: 本社組織の新しいミッション」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 August, pp.48-59.
- 永田晃也・佐々木達也 (2002) 「日本企業の知的財産マネジメントにおける戦略的パフォーマンスの決定要因」 『組織化学』 Vol35, No.3, pp.15-25.
- 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。
- 永田晃也 (2004) 「プロパテント時代における経営資源」 永田晃也編『知的財産マネジメント』中央経済社。
- 日本技術貿易 (2004・2009) 「わが社の知財戦略」 『I. P. R』.
- 日経ビジネス (2007a) 「モノ作りの再興：さらば自前主義」 10 月 8 日号。
- 日経ビジネス (2007b) 「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。
- 日経ものづくり (2009) 「特許の壁を壊せ」 7 月号。
- 岡田依里 (2003) 『知財戦略経営：イノベーションが生み出す企業価値』日本経済新聞社。
- 岡田依里 (2004) 「知財マネジメントの現状と課題」 『経営行動研究年報』第 13 号, pp.3-10.
- 小河光生 (2001) 『分社経営』ダイヤモンド社。
- Pitkethly. R. H (2001) “Intellectual property strategy in Japanese and UK companies: Patent Licensing Decisions and Learning Opportunities”, *Research Policy*, 30 pp.425-442.
- Schumpeter. J. A (1942) “Capitalism, Social and Democracy”, *New York: Harper & Row* (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1962 年)

- 鈴木公明 (2008) 「知的財産マネジメント 知的財産の価値評価」『テクノロジーマネジメント』, (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.
- 週刊ダイヤモンド (2008) 「イノベーションを促進する IBM のグローバル知財戦略」9月6日号.
- Sullivan, H. P (2000) “Value Drive Intellectual Capital”, *John Wiley & Sons*, (水谷孝三・一柳良雄・船橋 仁・坂井賢二・田中正博訳『知的経営の真髄: 知的資本を市場価値に転換させる手法』東洋経済新報社、2002年)
- 高井 透 (1997) 「組織学習を促進するグローバル・ネットワーク戦略」『世界経済評論』10月号.
- Taylor, C.T and Z. A. Silberston (1973) “The Economic Impact of the Patent System: A Study of British Experience. Cambridge”, *Cambridge University Press*.
- Teece, D. J (1986) “Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy”, *Research Policy*, Vol.15, No.6, pp.285-306.
- 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.
- 辻洋一郎 (2000) 「エレクトロニクス製品開発における特許取得行動」『組織科学』, Vol.33, No.3, pp.62-75.
- 米山茂美・渡部俊也 (2004) 『知財マネジメント入門』日本経済新聞社.
- Von Hippel, E. A (1988) “The Source of Innovation”, Oxford Univ. Press, New York. (榊原清則訳『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社、1991年)