

事業成長を支える日立の知的財産戦略

鈴木 崇
Suzuki Takashi

前田 三奈
Maeda Mina

事業戦略と知財戦略の関係

知的財産（以下、「知財」と記す。）戦略は事業戦略の一要素である。したがって知財戦略には、企業が掲げるビジョン・ミッションを達成するうえで知財をどう活かすのか、その戦略が求められる。事業戦略は事業環境によって変化することから、知財戦略もこれに伴って変化していかなければならない。

2000年以降、日立は大きく事業ポートフォリオを転換させてきた。具体的には半導体・液晶パネル・ハードディスクなどのエレクトロニクス事業を売却し、インフラ

技術と高度なIT（Information Technology）を組み合わせた社会イノベーション事業¹⁾を拡大させてきた。昨今は「社会イノベーション事業で世界に広がる日立へ」を掲げ、顧客の経営課題を顧客と共有し、課題に対するソリューションを顧客とともに創って提供する、顧客協創型のサービス事業を強化している。

このような事業戦略の転換に伴って、経営陣が知財に求める役割は変化し、知財戦略も変化してきた。そこで、事業ポートフォリオの転換に伴い知財戦略がどう変化してきたのかを振り返るとともに、今後の知財活動が向かう方向を紹介する。

事業ポートフォリオの転換に伴う知財戦略の転換

2000年以降、日立は大きく事業ポートフォリオを転換させてきた（図1参照）。

エレクトロニクス事業が事業ポートフォリオの相当部分を占めていた時代は、ライセンス料収支を改善することが、経営陣から期待されていた知財の役割であった。したがって、欧米企業とはクロスライセンスを結んでライセンス料支払を低減し、台頭する韓国・台湾企業からは逆にライセンス料収入を獲得することを知財活動の主要な目標としていた。ライセンス料収支の改善には、米国での特許訴訟を梃子（てこ）にすることがしばしば有効であった。したがって特許の取得においては米国特許を重視していた。

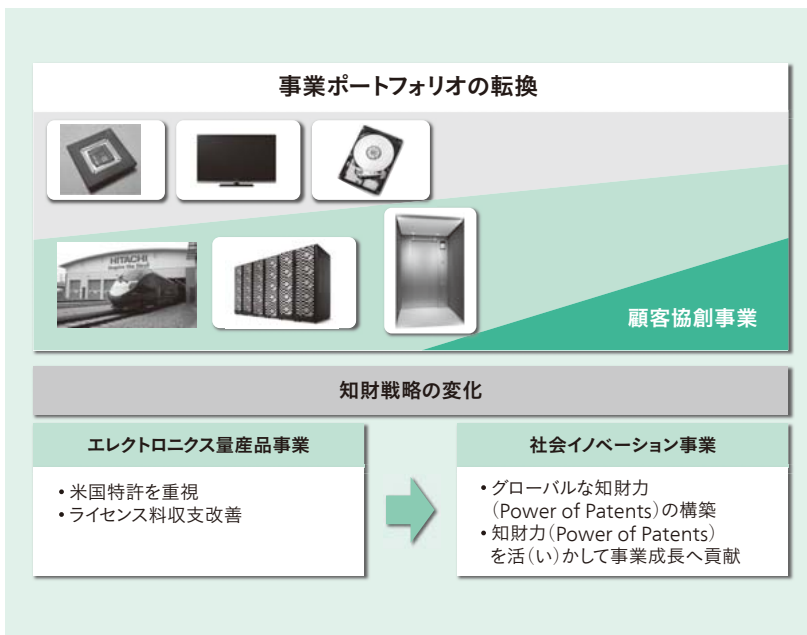


図1 | 事業ポートフォリオの転換に伴う知財戦略の変化

2000年以降日立は事業ポートフォリオを大きく転換させてきた。これに伴い、知財戦略も変化している。

しかし、エレクトロニクス分野の知財の大半は事業とともに譲渡した。日立は、社会イノベーション事業の強化へ事業戦略の舵(かじ)を切ったのを契機に、知財戦略もライセンス料収支の改善から大きく舵を切った。現在は、海外市場へ進出しグローバルな事業成長をめざす事業戦略に沿って、各事業の主要市場での知財力の構築と、構築した知財力を事業成長に活かすための活動に知財活動の力点をシフトさせている。

グローバルな知財力の構築

まず取り組んだのは、グローバルな知財力の構築である。米国が主要市場かつ主要競争の本拠地であったITプラットフォームの分野では、比較的早い時期から米国での特許ポートフォリオ構築に力を入れていた。しかし、その他の事業、特に社会インフラ分野は、日本市場メインの事業を営んできたことから、特許ポートフォリオは日本中心の構成であった。そこで、主要市場に出願をするという考え方を根づかせるため、経営戦略において海外売上比率50%超の中期目標を掲げたのを契機に、**海外出願比率^(a)**55%超の知財中期目標を掲げた。目標を海外売上比率と同じ50%ではなく55%としたのは、事業の海外進出に先駆けて事業を守るための知財力をターゲット市場に構築しておく必要があると考えたためである。この目標は2011年度に達成し、2013年度時点で日立グループの海外出願比率は59%に達している(図2参照)。

出願地域の内訳に注目してみると、日本出願はもちろん米国出願の割合も減少し、その分**PCT^(b)**ルートを使った出願の割合が増加している。PCT出願の割合が増加したのは、(1)事業のグローバル展開に伴い、複数の市場国で特許の取得が必要となり、多数国出願するとコストメリットが出るPCT出願がこのニーズにマッチしたこと、(2)不確実性の高いグローバル展開に鑑み、PCT出願が与えてくれる30か月の

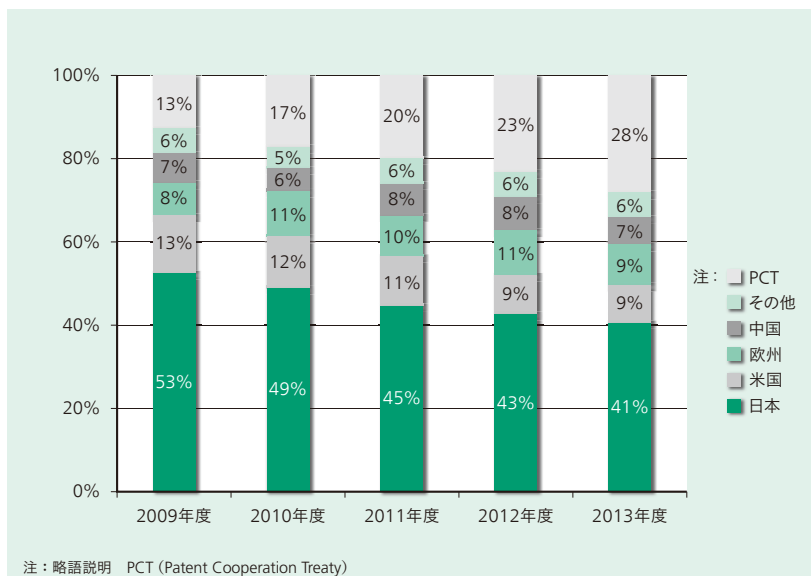


図2 | 海外出願比率の推移

海外出願比率55%超の目標は2011年度に達成し、2013年度の海外出願比率は59%に達した。

権利化国選択の猶予期間を有効に使う必要のあるケースが多くなったことの2つの理由による。

グローバルな知財力の構築のために、出願国を決めるプロセスにも変更を加えた。従前は発明が生まれるとまず日本に出願をし、パリ条約の**優先権^(c)**が主張できる1年間をかけて、海外のどの国・地域に出願する必要があるかを決定する、輸出型の出願プロセスを採っていた。しかし、現在は、発明が生まれ出願要否を検討する時点で、最初にどの国に出願をするべきか検討することになっている。すなわち、発明が生まれたらまず日本出願するというプロセスを改め、日本に限らず主要市場国から最初の出願国を選択するようにしている。その結果、最初の出願をPCT出願とする発明が増えており、数は多くないが最初から海外出願する発明も出てきている。後の論文で紹介する、昇降機分野で取り組んでいる、最初から中国出願をする「**中国First戦略^(d)**」はその例である。

日立グループ知財スローガン「Let's make it happen with the Power of Patents」と知財の活用

日立グループは知財の価値(知財力)を引き出して事業成長に活かすという意図で、2014年度に日立グループ知財スロー

(a) 海外出願比率

国内と海外の特許出願件数の合計に占める海外での特許出願件数の比率。PCT出願は想定権利化国数に換算して計算する。

(b) PCT

Patent Cooperation Treatyの略称。特許協力条約。世界的な特許機関が管理する条約の1つで、国際的に統一された出願願書をPCT加盟国である自国の特許庁に対して1通だけ提出すれば、その時点で有効なすべてのPCT加盟国に対して出願したと同じ扱いを得られる制度。出願した特許を認められるかどうかは、各国特許庁の審査に委ねられる。PCTに基づいて特許を出願することを、PCT出願、国際特許出願などと呼ぶ。

(c) 優先権

第一国への出願から所定の期間(優先期間)内に第二国に出願することにより、第二国出願を第一国出願の時にしたのと同様に扱ってもらえることができる権利。特許の場合は1年間の優先期間がパリ条約で認められている。

(d) 中国First戦略

日立の昇降機事業における特許戦略。昇降機の主要市場である中国の特許ポートフォリオを強化すべく、一部の発明については日本出願やPCT出願をすることなく、最初から中国に出願をしている。

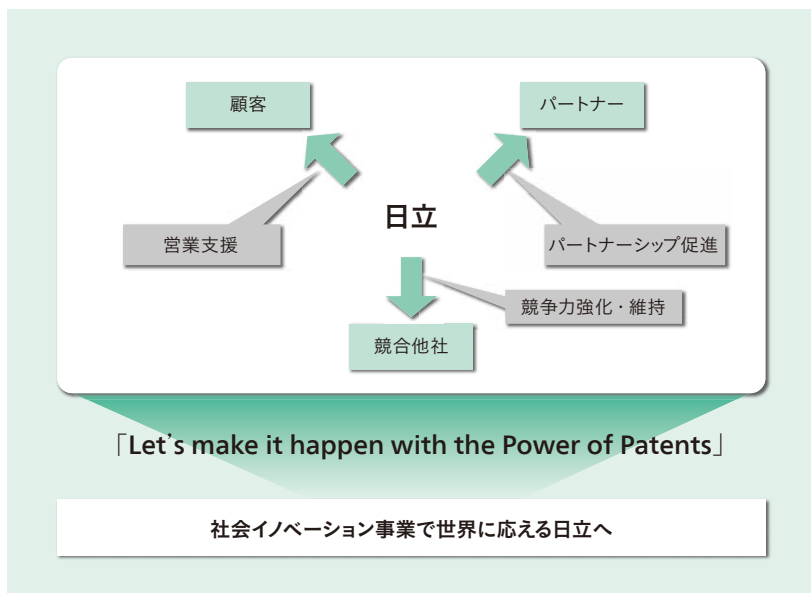


図3 | 知財力の事業への活用

日立グループは知財の価値（知財力）を引き出して事業成長に活かすという意図で日立グループ知財スローガンを策定している。

ガン「Let's make it happen with the Power of Patents」を策定している（図3参照）。ここで「it」は事業ポジションの向上、事業成長を意味している。

知財、特に知的財産権（知財権）は独占排他権をベースとした権利であるから、知財権の活用という点、まず競合他社への活用が挙げられるであろう。競合他社に対する市場参入障壁、すなわち競合他社から自社の競争力を保護し、これを維持するための手段として知財権を活用する活用形態である。最終的に競合他社にライセンスを供与することとなった場合であっても、その範囲を限定することで自社の市場を知財権で守るということはよく行われる。日立グループの事業の中にも、事業を守るために追従他社に対して知財権の尊重を求めているケースがある。後の論文で紹介する、日立化成株式会社の知財活動の例はその一例である。

競合他社に対する知財戦略においては、日立にとって参入障壁となるような他社の知財権がないか確認し、事前に知財リスクを低減しておくことも重要である。日立は日立グループ行動規範の中で「他者の知的財産を尊重します。他者の知的財産権の権利侵害を未然に防止し、円滑な事業推進を図るため、新製品・新技術の研究・開発・

設計・生産・販売などにおいて、他者の知的財産権を事前に調査し、疑義がある場合には対策を施します。」²⁾と定めており、知財権を侵害しない製品づくりに努めている。特に知財訴訟の多い国、新規参入する国は知財リスクが高いため、知財権のクリアランス活動に力を入れている。例えば、ITプラットフォーム事業についての米国、昇降機事業についての中国、鉄道車両事業についての英国などである。

これに加えて、顧客やパートナーに対して知財を利用することで事業成長を支えることもできる。例えば、顧客に対しては、訴求ポイントのアピール材料として、知財を営業支援に活かすことができる。後の論文で紹介する、ITプラットフォーム事業や昇降機事業、指静脈認証技術において、技術発表や展示会、営業資料などで特許ポートフォリオのアピールや特許表示・説明を行っているのはこの一例である。また、共同研究・開発において互いが持つバックグラウンド知財を利用し合ったり、M&A (Mergers and Acquisitions) や合弁会社を設立する際に対象事業が知財権により保護され、バックグラウンド知財を引き続き利用できるような契約措置を取ったりするなど、事業パートナーシップを促進するための「通貨 (Currency)」として知財を活かすこともできる。例えば、後の論文で紹介する指静脈認証技術については、指紋認証技術と組み合わせたマルチモーダル技術の開発を他社と行ったが、その際、日立が取得していた指静脈認証技術関連の特許権は、パートナーシップ関係を構築するうえで土台となった。

事業戦略と一体化した知財戦略の実行

知財力を用いて事業成長を支えるには、事業戦略に沿った形で知財力を使うことが重要である。日立は多方面において事業を営んでいるため、事業によって知財に求められる役割は異なる。そこで、知財戦略は事業ごとに策定することになっている（図4参照）。

具体的には、事業戦略と知財情報（競合他社・パートナー・顧客が保有する知的財産権や知財訴訟をはじめとする知財活動の情報）に基づいて、知財活動の目標、すなわち知的財産をどのように事業成長に活かすかを定める。次に、設定された目標と現状とのギャップ分析を行って、どんな知財ポートフォリオをどこでいつまでに構築するのか、これをどのようなタイミングでどのように事業に活かすのか、他者知財のリスクはどの程度あっていつまでにどのように対応するのかといった計画を、事業マイルストーンと同期するよう策定する。さらに、計画の推進体制や活動予算も策定して知財マスタープランとしてまとめる。こうして策定された知財マスタープランは、年に一回事業部門の幹部および知財部門の幹部が出席して開催する知財戦略会議の場で、進捗の確認と今後の計画の審議がなされ、幹部のフィードバックを受ける。

事業戦略と一体化した知財戦略を実行していくには、(1) 知財戦略の策定段階で事業戦略を把握し、事業経営に求められている知財の役割を知財活動の目標として定めること、(2) 事業経営から求められている知財の役割を適切なタイミングで果たせるよう、事業のマイルストーンと同期する知財活動のマイルストーンを策定すること、(3) 事業部門（経営幹部）と知財部門とが一体となって知財活動のPDCA (Plan, Do, Check, Act) を回すこと、が特に重要である。

顧客協創事業と今後の知財活動

現在日立は「社会イノベーション事業で世界に広がる日立へ」を掲げ、顧客の事業環境の理解を通して顧客の経営課題を共有し、課題に対するソリューションを顧客とともに創り、提供する、顧客協創型のサービス事業を強化している。

これに伴い、知財戦略も新たな転換点を迎えている（図5参照）。

技術的に優れた機器やシステムを顧客に提供するプロダクト中心の事業において

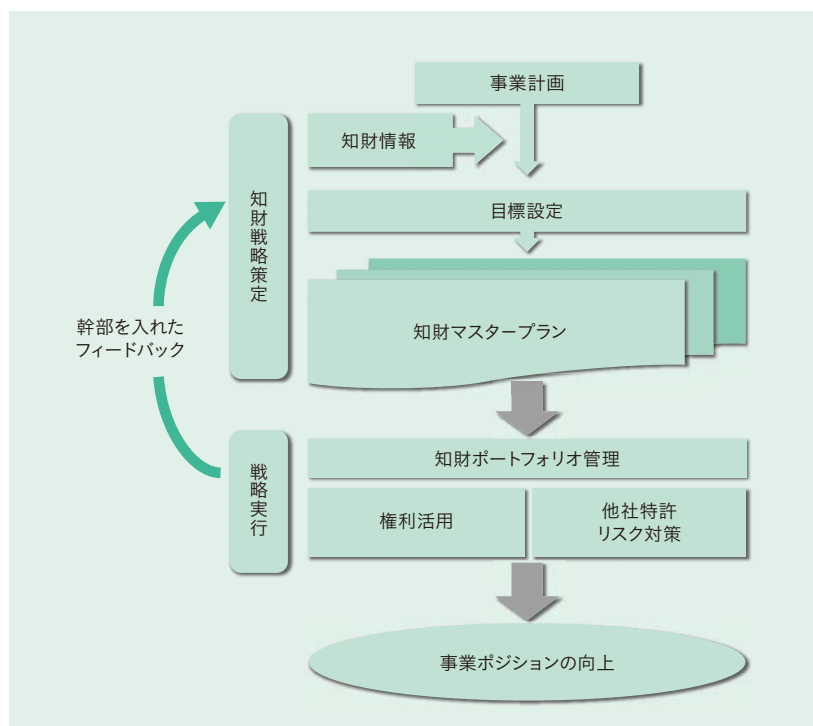


図4 | 知財戦略の策定と実行
事業戦略に沿った知財戦略を策定・実行するため、事業ごとに知財マスタープランを策定し、幹部からのフィードバックを受けながらこれを実行している。

は、知財戦略には主に「競争」戦略、すなわち競合に対する競争力強化・維持を支援する戦略が求められてきた。したがって、技術的な差別化ポイントを守るため、特許権をはじめとする知財権を取得し、これを競合他社に対する参入障壁として活用すること、そして競合他社が持つ知財権による事業リスクを低減することが主要な知財活動であった。

一方で、顧客協創事業においては、「競争」戦略に加えて「協創」戦略、すなわち

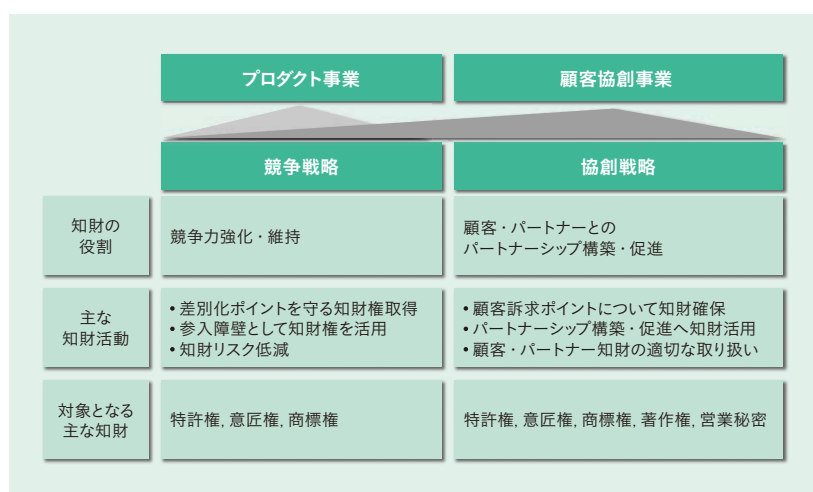


図5 | 競争戦略と協創戦略における知財の役割
顧客協創事業の強化に伴い、知財戦略には「競争戦略」に加え「協創戦略」が求められている。

顧客・パートナーとのパートナーシップの構築・促進を支援する戦略も求められている。したがって、顧客訴求ポイントについて知財を確保し、これをパートナーシップの構築・促進のために活用するとともに、顧客やパートナーから取得する知財の適切な取り扱いにも留意する必要がある。後の論文で紹介するデザインツールを巡る知財の確保や、国際標準化において社会的課題をテーマに技術の有効活用を促進するためのルールを標準化しようとする取り組みは、パートナーシップを促進するための知財活動の例である。

ところで、ここで言う知財には、特許権・意匠権・商標権に加え、著作権や営業秘密なども含まれる。例えば、ビッグデータ解析を巡っては、顧客のオリジナルデータ(資産)、その加工から得られたデータや知見(ノウハウ)、そこから生まれたソリューション(ノウハウ・ソフトウェア・発明)の取り扱いも知財上の課題となりうる。このように知財に求められる役割が拡大するとともに、関連知財の種類も拡大することを受け、日立製作所は2015年4月より、知財部門の組織名称を知的財産権本部から知的財産本部へと改めた。

知財部門の「ローカル化」、すなわち知財部門のローカル化とグローバル化とを並行して進めることも必要である。顧客協創型のサービス事業において生ずる知財面の課題は、顧客の経営課題を共有したうえ

で解決していく必要がある。知財面の課題も顧客の経営課題の一部だからである。そのため、顧客とビジネスを行うフロント部門が知財面も含めたソリューション提案ができるよう支援することが必要である。世界各地において現地主導で顧客との協創が展開されていくことを鑑みると、各事業拠点にローカル知財人財を配置してフロント部門を支援する、知財機能のローカル化を進めることが必要である。また並行して、世界に点在するローカル知財オフィスに共通するビジョン・ミッションを策定・浸透させるとともに、ベストプラクティスの共通化を進める知財のグローバルプラットフォーム機能を立ち上げていく、グローバル化も必要である。

2つの「きょうそう」戦略を展開

日立が事業ポートフォリオをエレクトロニクス事業から社会イノベーション事業へと転換させる中、知財戦略がどのように変化してきたかを述べてきた。

顧客協創による社会イノベーションを経営戦略の柱とする中、今後は「競争」と「協創」の2つの「きょうそう」戦略が知財戦略には求められている。日立は、2つの「きょうそう」戦略を組み合わせながら、社会イノベーション事業に知財を活かす活動を、今後も展開していく。

参考文献など

- 1) 日立ホームページ, 社会イノベーション事業について,
<http://www.hitachi.co.jp/products/innovation/about/index.html>
- 2) 日立ホームページ, 5.3 会社資産の管理と保全, (2),
<http://www.hitachi.co.jp/about/corporate/conduct/index.html#ank2138283053>

執筆者紹介



鈴木 崇

日立製作所 知的財産本部 所属
現在、知的財産本部長として日立グループの知的財産マネジメント全般に従事



前田 三奈

日立製作所 知的財産本部 顧客協創知財センタ 所属
日立グループの知的財産全体戦略の策定に従事(2015年3月時点)