

グローバル知財マネジメントについての一考察

知的財産マネジメント*
第2委員会第5小委員会

抄 録 近年の経済不況や少子高齢化の影響で国内市場が飽和、低迷状態にある中、各企業は自社の成長・発展を維持するため経営をよりグローバル化しようとしている。また、企業経営における無形資産の重要性は、年々高まっており、特に知的財産については、それに加えて、取得の方法や活用の仕方が多様になって来ている。このような環境の中、グローバル経営に資するための知財マネジメントを再検討している企業も多いと思われるが、何を参考にして考えれば良いのだろうか。また、先進国から新興国へ市場の重要性が移ることにより各社のグローバル経営も変化しているなかで、知財マネジメントはどのように変わればよいのだろうか。これらの疑問に答えるには、まず、自社のグローバル経営がどのようなものかを知り、どのような知財マネジメントが適しているのかを知る必要がある。本論説は代表的なグローバル企業の経営と知財マネジメントの関係を調査した結果を示すことにより、自社の知財マネジメントのあり方を考える一助を提供する。

目 次

1. はじめに
2. グローバル経営の類型と知財マネジメント
 2. 1 企業特性と知財マネジメント
 2. 2 企業経営のグローバル化の類型論
 2. 3 知財マネジメントの分類
3. グローバル経営の類型と知財マネジメントの対応
 3. 1 マルティナショナル型企業の知財マネジメント
 3. 2 グローバル型企業の知財マネジメント
 3. 3 インターナショナル型企業の知財マネジメント
 3. 4 トランスナショナル型企業の知財マネジメント
4. グローバル企業の知財マネジメント
 4. 1 マルティナショナルモデル
 4. 2 グローバルモデル
 4. 3 インターナショナルモデル
 4. 4 トランスナショナルモデル
5. 日本企業特有の課題
 5. 1 言語の問題

5. 2 情報共有の問題
5. 3 海外適地の問題
6. 提 言
7. おわりに

1. はじめに

インターネットの普及や国境を越えた企業間競争の激化のため、日本企業にとってグローバル化は重要な経営課題となっている。特に2008年のリーマンショック以来の経済不況や少子高齢化の影響で国内市場が飽和、低迷状態にある中、各企業は事業をますます世界に広げている。そして、各企業はグローバルマーケットの開拓はもとより、コスト競争力を高めるための海外生産、海外の研究開発拠点の設置など様々な企業機能について海外展開を図っている。また、

* 2009年度 The Fifth Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

アライアンスやM&Aといった企業間の交流、連携についてもグローバルな市場を見据え、頻繁に国境を越えて行われている。

一方、企業経営における無形資産の重要性は、年々高まっている。そして、特に知財については、その重要性の高まりとともに、取得の方法や活用の仕方が多様になって来ている。この変化に伴って、以前は知財部門と言えば、研究開発部門で発案されたアイデアを特許として出願するための組織というイメージがあったが、知財がますます重要になり、その一方で多様化が進むにつれ、担うべき役割や責任も急速に変化してきている。また、経営に資する知財活動はどうあるべきか、そのために知財部門はどう変わっていかなければならないか、どうやって知財をマネジメントすべきかなどについても頻繁に議論がなされるようになってきた。

このように、企業のグローバル化の加速と知財の企業経営への影響の高まりにより、各企業においても「グローバル知財マネジメント」を検討する必要性が増しているものと考えられる。しかしながら、自社のグローバル知財マネジメントのあるべき姿を描こうとした時に、参考にすべき論説等はこれまであまり書かれていない。実際には、どのようなマネジメントをすべきなのかが良くわからず、出願国や海外代理人の選定、海外駐在員の派遣や模倣品への対応等の検討に留まっている企業も多いのではないだろうか。

本論説では、グローバルな知財マネジメントとは何かについて俯瞰的な考察を行った上で、実際にグローバルに活躍している企業における知財マネジメントの状況や日本企業が抱える問題を示し、今後の議論のための一つの礎とした。

2. グローバル経営の類型と知財マネジメント

2.1 企業特性と知財マネジメント

一般的に知財マネジメントは事業領域の違いや企業の規模による違いによって大きく異なることを前提に議論されることが多い。したがって自社のグローバル知財マネジメントを考える際にも、事業領域や規模が似たような他社と比較し、検討することが多いのではないだろうか。しかし、いくつかのグローバル企業にヒアリングした結果、次のことがわかった。事業領域が同じでも本社に全ての権限が集中し、本国で全ての研究開発をしている企業と各国に権限と研究開発機能が分散している会社では知財マネジメントが大きく異なるのである。つまり、当然のことかもしれないが、グローバル経営の違いによっても、大きくグローバル知財マネジメントが異なるのである。したがって、自社の知財マネジメントを構築する際には、事業領域や企業の規模だけでなく、自社のグローバル経営の方向に沿った知財マネジメントを考えなければならない。そして、昨今のように企業のグローバル経営が大きく変わっていく時代には、その変化に合わせて知財マネジメントも変革する必要がある。

例えば、自動車業界では本国で作った製品を各国に輸出していた時代から、新興国のニーズに合う車を新興国で研究開発し、生産し、販売するようになってきている。また、電機業界では規格標準化の巧拙が事業の命運を決する場合もあり、本国で開発された技術をもとに如何にマーケットにおける標準を勝ち取るかということが重要になってきている。さらに、電気自動車の産業化により、電機業界と自動車業界はより密接に協力、補完し合う関係となり、お互いの業界のグローバル環境をよく検討して戦略立

案をする必要が生じてきている。

このように経営が変化するときには、知財マネジメントをどう変えるべきなのかを考える必要がある。そこで、我々はグローバル経営に沿った知財マネジメントを検討するにあたり、まず、グローバル経営の類型化から出発し、それに対応するグローバル知財マネジメントを考察することにした。

2.2 企業経営のグローバル化の類型論

企業経営のグローバル化については、多くの経営学者等の間で議論がされてきている。古くは国際化と言えば、海外市場にどのように進出するかという観点で捉えられていた。しかし、現在は販売、マーケティングの側面のみならず、現地生産、最適地生産といった製造面における国際化、調達面における国際化、更には技術開発面における国際化など様々な様相を見せるようになってきている。したがって、グローバル経営は様々な視点から分析されている。例えば、上記のように、各企業機能がどのようにグローバル化されるのかという視点から考察をしているもの、本社機能と子会社機能の従属関係がどうあるべきかという視点から考察をしているもの、更には戦略・意思決定やモチベーション、インセンティブといった視点から考察を試みているものなどである。また、グローバル化における発展過程という視点からその考えられる変遷について定義、考察をしているものも見られる。

それらのすべてを紹介することは本稿の目的から外れ、また紙面の制約もある。そこで、ここではこれらの研究の中から「情報、知識、ノウハウ」を戦略的資源と見なして、グローバルに企業の組織のあり方等の最適化を検討するゴシャールおよびパートレットの多国籍企業組織論をベースに検討を進めることとし、その概略をまず簡単に紹介する。

ゴシャールらは、先ず組織モデルをマルチナショナル、グローバル、インターナショナルの3つのモデルに分類している¹⁾。これらの言葉の意味のみから即時にその内容を推察するのは難しいが、概ね以下のように区別されている。

「グローバル」

効率を重視した組織モデルであり、親会社への中央集権化によりそれを成し遂げんとするものである。グローバルに標準化された製品を出荷し、規模の経済から導き出される効率を追い、戦略も親会社が立案したものを現地子会社が実行する。

「マルチナショナル」

現地への適応を重視した組織モデルであり、権限も現地子会社が基本的に有し、それらの言わば連合体として企業群が存在する。このモデルでは、現地市場の格差や受入国の政治的要求にも敏感に対応できる。

「インターナショナル」

親会社に能力を集中し、そこで開発された知識の子会社への移転、学習を重視する。経営方法、製品開発などは親会社に大きく依存するが、現地ニーズに従って、製品やサービスを改良する自由度は高い。中央集権の度合については、グローバルとマルチナショナルの中間に位置づけられる。

これら3つの類型についてはいずれも理想とは言えない。それは、例えば、グローバルにおいて標榜する中央集権化による効率を追い求めると現地への適合の度合いが弱くなることがあるからである。ゴシャールらは、これらの発展系として「トランスナショナル」というモデルを定義した。それは3つのモデルの特長を兼備しうる柔軟性を備えた企業組織のことである。つまり、トランスナショナルカンパニーは、地球規模での経営効率を追求しつつ、柔軟に現地への適応を行うので、最適地での知識開発がで

きたり、本社、子会社間で知の共有、学習が適切に行うことができたりするのである。以上、ゴシヤール、バートレットの4つのモデルをまとめると、図1のように示すことができる。

2.3 知財マネジメントの分類

知財マネジメントについてもいくつか分類がなされているが、ここでは米山および渡部による知財マネジメントの体系を取り上げる。

米山らは知財をめぐる経営上の諸問題、例えば、企業経営のなかで生まれるどのような知識、ノウハウ、能力が知財として権利化できるのか、そしてそれらをどこで、どのように迅速かつ適切に権利化し保護していくのかというような問題や、企業が生み出した知財をどのようにイノベーションにつなげ、投資効率を向上させるのかと言ったような問題を5つの構成要素に分類している²⁾。

① 知財の創造

研究開発の成果としての技術的知識の創造や

知財の外部調達³⁾、共同研究による技術の創造等のマネジメント。優れた技術的知識を生み出すための組織や技術（特許）マップを用いた戦略的な知財創造活動も含まれる。

② 知財の権利化

創造された技術的知識の発掘。特許出願もしくはノウハウ化の判断。特許網の構築と外国での戦略的な発明の権利化。発明者へのインセンティブの提供や弁理士との連携も権利化のマネジメントである。

③ 知財の活用

知財活用の戦略オプションの使い分け（社内実施、知財の移転、マーケティング、ライセンス契約、クロスライセンス契約、知財の証券化など）。知財情報の開示等。

④ 知財の紛争処理

紛争対応のための組織。権利の帰属・発明報償、情報汚染⁴⁾、技術データの管理、提携事業、特許ライセンス契約等のリスクへの対応。紛争発生時の対応。知財保険⁵⁾の活用。

	マルチナショナル	グローバル	インターナショナル
特徴	分散型 現地主義	中央集中型 本国主義	開発能力は中央、 その他は分散
活動の方向性	現地化を徹底 現地への適応性重視	中央の戦略を海外展開 効率性を重視	中央の能力を移転、活用 適応性、効率性は中位
知識、技術の扱い	地域単位で知識を保有	中央が知識を保有	中央から各地域に技術を移転 現地ニーズに合わせて改良

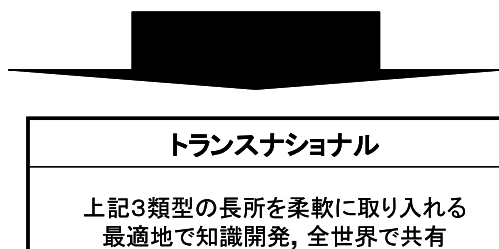


図1 グローバル経営の類型

⑤ 知財インフラの構築

知財人材の育成、知財部門の組織形態と機能、知財部門の戦略的役割。

米山らの検討においては触れられていないが、本論説では、近年知財マネジメントで大きく取り上げられることが多い知財のオープン・クローズ戦略の使い分けは知財の活用に、また、情報共有のための知財管理システムは知財インフラに含まれると考える。

3. グローバル経営の類型と知財マネジメントの対応

自社のグローバル知財マネジメントを考える際には、まず、自社のグローバル経営がどのようなモデルになっているのかを把握し、その後、経営に資するマネジメントを検討する必要がある。検討の前提となるグローバル経営のモデルと、知財マネジメントについてはそれぞれ前章で説明した。そこで、本章では、グローバル経営のモデルと知財マネジメントの対応について検討する。

3. 1 マルティナショナル型企業の知財マネジメント

現地での適応を重視するマルティナショナル型の企業では、製品・サービスを各国の状況に合わせて開発するので、経営の戦略は現地子会社が立案する。そのため知財マネジメントにおいても、現地の政策、制度やニーズに合わせた現地子会社の戦略に基づいて知財が創出され、権利化が行われる。活用、紛争処理についても、基本的には現地の権限で方針が決定される。

しかし、交渉する相手企業によっては、他の現地子会社や親会社に影響が及ぶ場合もあるだろう。その場合にはマルティナショナル型の企業であっても、親会社もしくは関連する現地子会社が方針を決定することもある。

3. 2 グローバル型企業の知財マネジメント

効率を重視し、標準品を世界に展開するグローバル型企業では、本社が開発した製品・サービス・技術を、本社が決めた計画と方針に従って各国で販売する。知財においても全てのマネジメントが本社で行われ、現地子会社はそれに従うことになるのが基本である。

しかし、実際には、生産子会社が各国にあり、そこでの改良発明が出願されることもあるだろう。また、各国での権利化や係争については現地での対応が必要になることもある。その場合においても、どの発明をどのように権利化するのか、どのように交渉するのか等の基本方針は親会社が決定することになる。

3. 3 インターナショナル型企業の知財マネジメント

知識や技術を中央集権化しつつ、知識の移転、学習を重視するインターナショナル型企業では、経営の意思決定は親会社が決めるものの、現地子会社にも一定の裁量を認めて現地に即した経営を行っている。このモデルの企業では知財の基本戦略は親会社が決定するものの、現地子会社においても現地発明の創出・権利化戦略などの裁量が相当程度認められる。

3. 4 トランスナショナル型企業の知財マネジメント

状況に合わせて適切に意思決定を行うことを重視するトランスナショナル型企業は、地球規模での経営効率を追求しつつ、柔軟に現地への適応を行う。知財マネジメントにおいては、子会社が置かれている当該国の政策や法制度の特性に合わせて役割が決められ、より多くのイノベーションを生み出すことができるような戦略の立案と実行が行われる。

具体的に各グローバル経営モデルに属する企業がどのような知財マネジメントをしているのかを次章で述べる。

4. グローバル企業の知財マネジメント

本論説を執筆するにあたり、グローバルに事業を展開しているいくつかの代表的な企業にヒアリングし、グローバル経営のモデルと知財マネジメントの関係を具体的に調べた。

ヒアリングの対象とした企業は電機業界が4社、製薬業界が4社、自動車業界が3社である。また、本社の所在地で分類すると日本に本社がある企業が6社（B社、C社、E社、H社、I社、J社）、外国に本社がある企業が5社（a社、d社、f社、g社、k社）であり、内4社は米国に本社がある。表1に内訳を示す。日本国内でのヒアリングに限定したため、グローバル知財マネジメントがわかる知財担当者が日本にいる場合と知財担当者が本国から日本に来た場合にヒアリングの機会が限定された。そのため外国籍企業の数については、業界毎に偏りがある。

ヒアリングの対象となった企業をグローバル経営のモデルに分類し、モデル毎に知財マネジメントの状況を整理した。ただし、実在する企業をこのモデルに正確に分類することは難しい。なぜなら実際には一企業の中にマルチナ

ショナルやグローバルなど、いくつかのモデルが混在しているからである。そこで、本章においては、ヒアリングで得られた情報とインターネット等で公開されている情報を元に我々の視点からそれぞれの企業を分類した。同じ企業でも分類する者の視点により異なるモデルに分類され得ることをお断りしておく。

4. 1 マルティナショナルモデル

製薬業界のa社がこのモデルに当てはまる。a社は製薬のほかにも試薬事業も行っているヘルスケア企業である。製薬業界は売上高に占める研究開発投資額が他業種よりも多く、さらに一製品の開発費が年々増大している。そのため、研究開発費の確保と研究開発力の強化のため、近年はM&Aが頻繁に行われている。a社ではM&Aの際に買収した企業の経営や文化を尊重する戦略が取られており、実際に事業領域や製品毎に独立して経営判断がなされている。そのため、世界各国に研究開発拠点があるが、そこでの研究開発についても独自に判断ができるような一定の権限が与えられている。

知財マネジメントに関しては、年に一度開催されるグローバルな知財責任者会議で全社の基本方針について共有されている。しかし、実際の知財の創造および権利化については各事業拠点、各研究開発拠点にある程度の人員が配置さ

表1 ヒアリング企業の分類表

	製薬業界	電機業界	自動車業界
マルチナショナル	a社		
グローバル	B社, C社, d社	E社, f社, g社	
インターナショナル			H社, I社, J社
トランスナショナル		k社	

大文字は日本企業、小文字は外国企業

れ、拠点ごとにそれぞれの機能が果たせるような組織になっている。具体的にはある拠点では、一製品の開発について責任を持っているので、その製品に関する発明はその拠点で生まれ、その拠点の知財部門が他国への権利化も進める。一方、活用や係争に関しては、軽微な案件については拠点ごとに対応することもあるが、医薬の知財訴訟は複数国に跨ることが多いため、経営への影響が大きい。そのような場合は本社が指揮をとることになる。また、知財情報については、世界で共通のシステムを用いて共有することを進めている。しかし、日本の子会社が使用しているシステムは日本語で構築されているため、接続が難しいそうである。

4. 2 グローバルモデル

今回ヒアリングした企業では、グローバルモデルに当てはまる企業が最も多い。製薬業界の3社、電機業界の3社である。製薬業界の3社はマルチナショナルで述べた同じ製薬業界のa社と比較すると、グループ企業が本社の立てた経営戦略に忠実に従っている点で異なる。そのため、M&Aにより子会社を獲得したような場合でも、買収した企業の組織や文化を本社の戦略に合わせ、本社のガバナンスが効くようにしている。

一方、知財マネジメントについて見ると、a社とほぼ同様に創造と権利化については、現地の研究開発拠点で行われている。これはグローバルモデルの企業といえども、発明は現地から生まれ、それを競合他社に出願される前に、いち早く権利として確保するためには現地でのオペレーションによることが適しているからであろう。しかしながら、権利の維持管理やライセンス、係争案件に関しては本社の知財部門が方針を決め、現地の知財部門と連携しながら進められることが多い。また、これらの連携をスムーズに行うため、ITシステムを用いた情報共

有や知財部員の打ち合わせは頻繁に行われている。つまり、知財の創造および権利化についてはマルチナショナルであるが、それ以降のマネジメントについてはグローバルモデルの経営そのままに本社主導のマネジメントが行われていると言える。

電機業界はモジュール型技術の展開により、設計、生産、販売の工程間分業が世界各地で行われている。特に、インターネット関連の事業においては産業の創造と利用者サービスのグローバル化が急速に進んでいる。また、研究所は優秀な人材を確保するために、研究に適した場所を選んでいる。例えば、標準化に関わる研究は欧州で行われていたり、ソフトウェアの開発はインドで行われたりしている。また、工場もコスト低減、為替リスクの回避、貿易摩擦の解消に加えて、その地域に適した製品を作るために世界的に展開されている。今回ヒアリングを行ったg社とE社もこのような電機業界の特性を持っており、世界各地で研究開発、生産、販売がなされている。しかし、事業分野毎に見ると、本社が戦略を立て、それに従ってマネジメントがなされている。したがって、これらの企業はグローバルモデルに分類すべきであろう。

知財のマネジメントについては、製薬業界のグローバルモデル企業で述べたことと同様の理由から、創造と権利化までは現地の判断で行われており、マルチナショナル的な実務プロセスになっている。一方、この業界の特徴である包括クロスライセンスや侵害訴訟等に関するマネジメントについては本社主導で行われているようである。これは一製品、一事業に関わる特許の件数が非常に多いこと、先に述べたように生産や販売が多数国で行われていることから、ローカルな交渉は効率が悪いからである。電機業界で事業にかかわる特許の件数が多いことは、知財業務のオフショアリングにも繋がっている。件数が多ければ多いほどオフショアリン

g⁶⁾によるコスト削減効果が高いからである。例えば、g社は特許の調査、分析等について、これらの業務が得意な人材が豊富でコストパフォーマンスが本国よりも高いインドへオフショアしている。グローバルモデルに属する企業では効率を追求し、工場を生産効率が高い国に作ることもあるが、知財マネジメントにおいても、調査等の業務の適地への展開が行われ始めている。

4.3 インターナショナルモデル

日本の自動車業界の3社がこのモデルに当てはまる。自動車業界では、基本的な技術の研究開発は本社のある国内で行われているが、製品開発については現地ニーズに対応するために現地で行われるようになってきている。

インターナショナル型に属するこれらの企業は、基本的には本社が経営方針を決めて、海外子会社はそれに従う形で行われることになるが、製品を現地ニーズに適合させる部分では海外の研究開発拠点に相当程度の意思決定の裁量を与えられることになる。

知財マネジメントについてもこれは同様である。知財戦略は本社が決めて、その戦略に従う形で海外子会社の知財活動が進められている一方で、各国の研究開発拠点においておこなわれている現地ニーズ対応の開発とその成果の権利化については、その権利化の要否判断を含めて現地子会社に任されている。特に、I社では生産工程が現地化された結果、現地でさまざまな改良技術やノウハウが生まれているという。

知財の活用、知財の紛争処理、知財インフラの構築は、本社の知財戦略に従い実行されている。ところで、知財戦略といえば本社が海外子会社の事情を考慮して策定することが通常であるが、I社の場合、海外子会社から現地の知財問題を積極的にフィードバックすることで、より現地の事情を取り込んだ知財戦略を構築する

仕組みを実践している。H社、J社では「知財のビジネスへの貢献」、I社では「知財を使った企業価値の最大化」という大きな知財方針の下、本社主導でライセンス活動やアジア諸国を中心とした模倣品排除等が進められている。

4.4 トランスナショナルモデル

今回ヒアリングした企業の内、トランスナショナルモデルに最も近いと思われたのが電機業界のk社である。k社は世界規模で経営資源の最適化を図ろうとしている。例えば、製造拠点を設ける際にも個別の市場にはとらわれず、最も効率よく製造でき、かつ世界の市場に効率的にデリバリーできる場所はどこかという視点から立地が検討されている。例えば、インドや中国について当初は巨大市場として自社製品を販売するために進出し、そこに製造拠点を設けていたが、位置づけは徐々に変化し、現在では優れた人材を欧米や日本よりも安価に活用することができる拠点として位置付けている。そして、製造や開発を含む様々な業務プロセスについてもグローバルな再配置と全体最適化を進め、そこで得られた経験やベストプラクティス⁷⁾の共有を図っている。また、自社の経験から得られた知識を応用し、顧客企業にとって最適な経営モデルをデザインし、それに向かってリソースやオペレーションを水平かつグローバルに統合するソリューションを提供している。

知財マネジメントにもトランスナショナルの要素が多分に見られる。k社は全ての事業をいくつかのグローバルな地区統括組織で管理しているが、知財に関しても同様の単位でマネジメントされている。また、知財の創造に関しては、各研究拠点で生み出された発明は各拠点で出願されているが、それら発明はグローバルな研究開発戦略に基づくものである。そして、一旦権利化のプロセスに移された以降は、拠点毎の管理を離れ、世界規模の視点を持って技術領域毎

に管理される。また、本社の戦略に基づいて、地域統括組織が知財の活用を図っており、ローカルな企業との交渉については各地域が判断する権限を有している。このように、各国毎、地区毎でなければできないオペレーションについてはローカルに行われているが、戦略の策定、判断等に関しては本社もしくは地域毎に柔軟に行われている。ヒアリングにおいては、まだまだ課題が多いとのことであったが、グローバルな知識の共有と効率化の両立化を目指した知財マネジメントの先進企業と言えるのではないだろうか。

以上述べてきたように、代表的なグローバル企業においては、知財の実務は経営モデルによらず、ローカルに行われているが、戦略の立案や方針の決定などの知財マネジメントはグローバル経営と基本的に一致していることがわかった。したがって、経営への貢献を高める知財マネジメントをするためには、自社が経営モデルを変える局面、例えば、「グローバル」から「トランスナショナル」へと変化する際には、知財マネジメントにおいても、資源の最適配置を行い、知識の共有と業務の効率化を図る必要があると思われる。

5. 日本企業特有の課題

5.1 言語の問題

本論説の検討のために海外の企業へのヒアリングをする中で、日本企業が知財マネジメントのグローバル化を進める際に考慮すべき点が見えてきたので、ここではそれについて触れたい。言語に起因する問題である。当然のことながら、知財に関する活動をグローバルに行うためには、言語の問題を避けて通ることはできない。従来は通常日本語で業務を行い、外国とのやり取りで必要な場合にのみ外国語を使用すれば足

りていた。そのため、それらの業務に関わる一部の担当者に外国語のスキルがあれば、なんとか通用していたのである。しかし、今日では海外現地法人での発明創出、外国出願明細書の作成、中間処理、海外特許事務所とのやり取り、ライセンス交渉、訴訟対応等、知財マネジメントのあらゆる場面で外国語、特に英語のスキルが不可欠となってきている。グローバルな知財マネジメントにおいて外国企業と肩を並べ、経営に貢献するためには、より多くの社員の英語スキルを向上させる必要がある。言葉が通じなければ、当然のことながら意思が十分に伝達できないので、グローバルな知財マネジメントもうまく行かない。言語の問題は、さらに次に挙げるような課題にもつながる。

5.2 情報共有の問題

各企業へのヒアリングから明らかになったように、グローバル経営のモデルによらず知財の情報共有は世界的に進められている。その過程でITシステムのグローバル化が不可欠であるが、ここにも言語の問題がある。まず、過去から蓄積されたコンテンツが日本語なのでそれらを英語に翻訳する必要がある、新たに追加されるデータの翻訳もしなければならない。また、プログラムやデータの更新を行う際にも二ヶ国語の対応が必要であり、拠点毎に異なるOS、異なるWebブラウザが用いられている場合はサポート範囲の検討や表示のテストなども日本語、英語の両方で実施しなければならない。欧米の企業が英語ベースで構築されたシステムを世界展開する場合でも、時差に合わせたシステム運用やネットワーク負荷の検討、輸出規制への対応などの課題はある。しかし、日本の企業はそれに加えて日本語の問題があるので、システムの構築、コンテンツの作成に多大な工数・コストがかかり、それが日本企業の競争優位性を奪ってしまう。これを避けるためには英語に

システムを統一することが考えられるが、システムを使う人全てが英語を使いこなせなくてはならず、現状の日本企業では現実的ではない。

5.3 海外適地の問題

IT業界などでは開発コストの削減と優秀な人材の確保のために、システム開発のオフショアリングを進めている。従来は日本企業向けのシステム開発が多かったため、漢字を理解できる中国への委託が多かった。しかし、最近では外国企業向けのシステム開発が増えているため、英語が通じ、欧米向けシステム開発のノウハウが蓄積されているインドへの委託が増えている。一方、知財の分野においても、質の向上やコスト削減のための海外への業務委託は従来から行われている。例えば、出願費用の中で大きな比重を占める翻訳の海外への業務委託などである。しかし、今回ヒアリングした米国に本社を置くg社では、それに留まらず、技術調査や特許調査についてもインドに業務委託している。日本企業では、まだ、このような業務の海外委託はあまり進んでいないようである。グローバルに効率化を進めるためには広く日常一般の業務に関しても低コストで優秀な人材が居る場所で行うことを検討すべきであろう。しかし、言語に起因するコミュニケーションの壁がそれを阻んでいるというのが実状であろう。g社はこう言っていた、「我々がインドに業務委託するのは隣のビルに頼むのと同じだ。なぜなら社員全員が英語を話せるからだ。」。また、英語圏外に本社があるa社の知財担当者は、「我々も母国語が英語ではないので、日本人が英語に抵抗感を持つことは理解できる。しかし、ビジネスランゲージを英語にしなければグローバルにビジネスを成功させることは難しい。我々もビジネスにおいては英語を使っている。ただ、我々の国では、大学を卒業した新入社員も英語でビジネスができる。ここが日本との大きな違

いかもしれない。」と語っていた。

以上述べたように、世界で情報を共有したり、業務を海外適地に配置したりする場合に日本企業は言語の壁を乗り越える必要がある。全社員の英語力の底上げを図ったり、現地採用の社員と英語が堪能な日本人を組み合わせたりする工夫をしないと、知財マネジメントのグローバル化は遅れをとってしまうのではないだろうか。

6. 提言

当小委員会ではグローバル経営のモデルと知財マネジメントの在り方に着目して、研究を進めてきた。その過程で、我々が考えた日本企業がグローバル知財マネジメントを検討する際に考慮すべき事を本章で提言する。

(1) 自社のグローバル経営を意識した知財マネジメントの実践

ここまで述べてきたようにグローバル知財マネジメントは自社のグローバル経営に合わせて行う必要がある。しかし、企業によっては現実に自社が行っているグローバル経営が自社の内部環境や外部環境から考えると適切ではない場合も少なからずあるだろう。一方、知財部門は自社が保有する技術やブランドなどの知的財産を全社的な視点から見ることが可能で、さらには他社とのベンチマークに関しては特許のデータなどを用いて可視化することもできる。つまり、知財部門は事業部門などが陥りがちな個別最適議論ではなく、全体最適議論をするために必要な情報を提供することができるのである。したがって、ただ、自社の経営に合わせた知財マネジメントを行うのではなく、グローバル経営の検討に必要な情報を提供し、より良い経営を他部門と一緒に考えながら知財マネジメントを行うべきであろう。また、知財は自社に必要なポートフォリオを構築するのに長い時間

がかかるといった特質を持つ。そのため、近年のように新興国の台頭によるビジネスモデルの変化や大規模なM&Aのように自社のグローバル経営のモデルが変更するような出来事が起こる時代においては、経営に必要な情報を提供したり、素早く経営の変化に対応したりしつつも、長期的な視点からマネジメントを行うことを忘れてはいけない。

(2) 経営トップのコミットメントの強さ

(1) で述べたような、知財がしっかりと取り込まれたグローバル経営を行うためには、経営トップの知財に対する意識や思いが強くなければならない。これは、今回のヒアリングを通してあらためて実感させられたことである。経営トップが知財にきちんと向き合っている企業では、知財マネジメントも経営の柱と位置づけられており、全社一丸で取り組まれている。他方、経営トップの知財に対する理解がそれほど高くない企業では、経営と知財が噛み合っておらず、効果的な知財マネジメントができていない。今後、知財活動が益々グローバル化していくに際して、経営トップの関与の仕方によりこれまで以上に大きな差が生じるものと考えられる。

知財部門としては、(1) に示したような活動を通じて、経営の中に知財が取り込まれるようにし、経営トップが知財に関しても強いコミットメントをするように求めていく必要がある。

(3) 言語問題への対応とマネジメント選択肢の拡大

英語が実質的に世界共通言語となっている今日、英語圏の企業は、あらゆる活動を英語で実現できる点で優位である。言語を対象とする知財活動において、この点は特に顕著であると言える。5章で述べたように、今回のヒアリングを通じて日本企業は英語圏の人々とのコミュニケーションやグローバルなITシステムの構築

などの面で、必ずしも英語を母国語としない外国の企業と比べても対応が遅れており、知財マネジメントにおいても大きな制約となっていることを感じた。

日本企業は、言語上のハンデを少しでも軽減するために、まず国際言語である英語をベースにスムーズな知財の活動対応ができるような体制の構築を進め、そのための社員教育を行うべきである。

また、海外案件を担当させるために現地人を日本本社で採用し、さらには、教育した上で海外子会社に送り込むなどの施策も並行的に進めていくことが考えられる。

このようにして、言語の問題を解消することができれば、ITを使った大胆なグローバル施策を考える余地も生まれてくる。例えば、特許調査部門をインドに置く等、知財戦略にあったオフショアリングを検討することで知財力の強化、効率化の促進を図ることができるのである。

7. おわりに

2008年4月にこの研究はスタートした。我々はまずグローバル知財マネジメントに関する文献調査を試みた。しかし、最近では知財マネジメントについての文献は多く見られるようになったものの、グローバルという視点でそれを捉えたものは非常に限られることが分かった。次に実際に企業にヒアリングを行い、得られた情報を俯瞰することで法則を見出そうと考えた。事前に我々が立てた仮説は、企業の海外展開のレベル、すなわち市場のみを海外に求めているのか、それとも製造や研究開発までも海外に展開しているのか等により知財マネジメントの方法に違いがあるのではないかとということであった。しかし、実際にグローバルに成功している企業にヒアリングしても、そのような海外展開のレベルによる知財マネジメントのタイプを見出すことはできなかった。それらの企業の知財マ

ネジメントの違いは単に経営のやり方の違いを表しているだけだったのである。また、我々はグローバル経営と知財マネジメントの関係を調べようとしたが、それらを整理した文献情報はあまりなく、周りの知財関係者に聞いてもあまり有用な情報は得られなかった。経営戦略の中で、知財戦略は研究開発戦略および事業戦略と三位一体と言われながら、グローバルな経営と知財マネジメントの関係はあまり検討されていないようなのである。そこで、我々は本論説で示したようなグローバル経営のモデルを学ぶところから、研究の再スタートを切り、経営のモデルと知財マネジメントの関係を整理してみた。経営の専門家から見ると、本論説には指摘すべき点が多々あるかもしれない。しかし、本論説を、この激動の時代にこそ基本に立ち戻って自社の知財マネジメントを検討しようと思うきっかけにしていなければ幸いである。

本論説は、2009年度知的財産マネジメント第2委員会第5小委員会（2008年度知的財産マネジメント第1委員会第4小委員会）のメンバーである吉原拓也（小委員長 日本電気）、江原治男（小委員長補佐 アドバンテスト）、岩崎秀人（JFEスチール）、山川純之（大日本印刷）、渡辺正（サトー）、小林淳二（アルプス電気）、平井幸男（日本ゼオン）、君島徳浩（日立製作所）、鈴木富雄（日本ガイシ）、山田美瑞紀（旭硝子）、松村善邦（東芝テック 2008年度のみ）、吉田洋一（オリンパス）が執筆した。

注 記

- 1) クリストファー・A・バートレット、スマントラ・ゴシャル、吉原英樹（訳）、地球市場時代の企業戦略、(1990) 日本経済新聞社
- 2) 米山茂美、渡部俊也、知財マネジメント入門、(2004) 日本経済新聞社
- 3) 多くの企業では、自社開発の技術のみでは製品を作ることが出来ず、必要な技術を外部から調達している。オープンイノベーションと言われる環境下では特にこの点が顕著となっており、如何に優れた技術を調達出来るかということも競争力の一つの要素となってきた。
- 4) 契約や法律に違反した情報が社内に混在してしまうこと。例えば、採用した技術者が元の企業との秘密保持契約の条件を遵守せず元の企業で開発した技術をその企業で使用して新製品を開発する場合など。
- 5) 1994年より知的財産権訴訟費用保険が提案されている。特実意商（著作権除く）を対象に、国内だけでなく、欧米などでの訴訟・仲裁の費用も対象としている。ただし、損害賠償については対象外である。
- 6) 企業が自社の業務プロセスの一部、または全部を海外に移管・委託すること。
- 7) 課題の克服や問題解決のための優れた実践例。

参考文献

- 1) 永田晃也、戦略と組織構造、(2004) 中央経済社
- 2) 岡田依里、グローバル企業と知財戦略経営の新動向、(2007) テクノロジーマネジメント
- 3) 関下 稔、人的ネットワーク重視型多国籍企業の台頭とその組織理論—多国籍企業の海外子会社とは何か（4）— (2004) 立命館国際研究

（原稿受領日 2009年12月15日）