

グローバル知財戦略フォーラム2016

A-2 IoT^{*}時代の産業生態系を見通して知財マネジメントをデザインできる人財をいかに育成するか

* IoT: Internet of Things

IoT時代の知財マネジメント人財を考える

2016年1月25日

株式会社 日立製作所 知的財産本部
副本部長 兼 知財ビジネス本部長

戸田 裕二

1. 日本の電機会社の知財マネジメント変遷

～1980年

1980年代

1990年代

2000年代

2010年～

高度成長
(技術導入)

JAPAN
as NO.1

バブル経済
崩壊

選択と集中

グローバル化
・事業再編

特許出願
件数競争

量から質
への転換

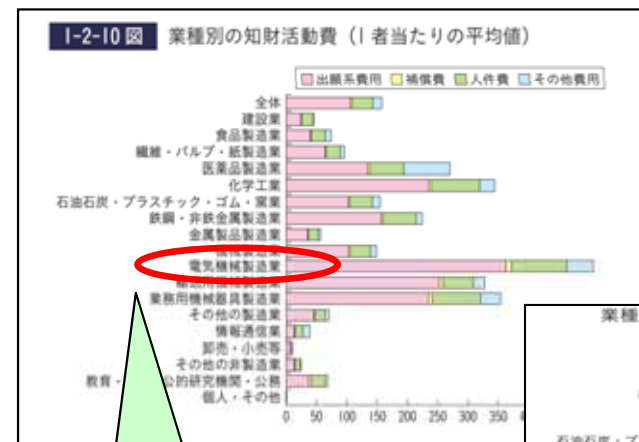
米国プロパテント
政策への対応

ライセンス重視
(特許料収支
改善)

事業に貢献する
知財活用・
ダウンサイジング

・ 日本の電機会社は、知財 特許と捉え、特許出願件数を競い、特許(創造・保護・活用)中心の人財育成を行ってきた

・ リーマンショック等を契機に、事業再編を行い、知財活動を見直し中



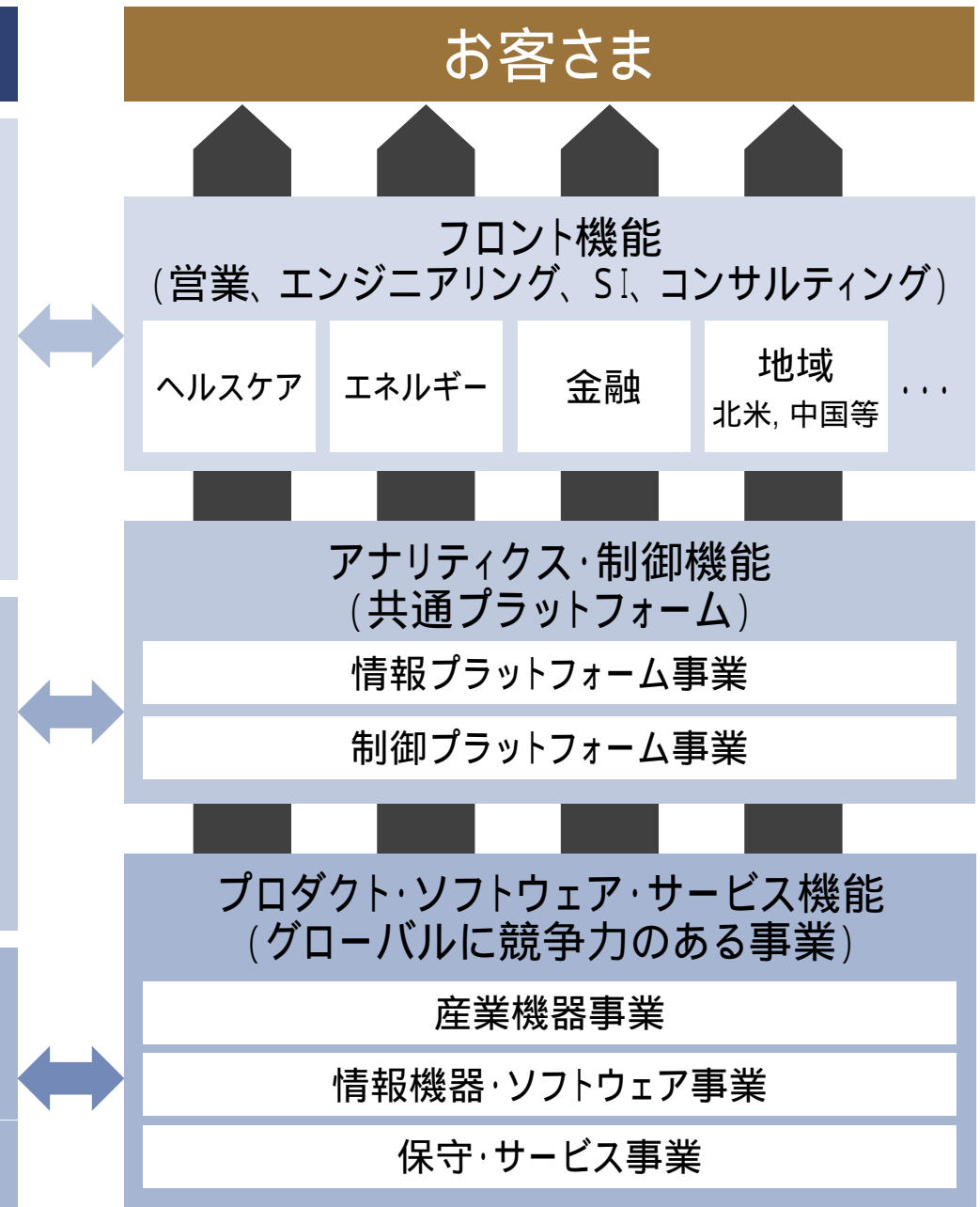
電気機械製造業の知財活動費・担当者数が突出して多い



(注1) 特許行政年次報告書2015年版 http://www.jpo.go.jp/shiryou/toushin/nenji/nenpou2015_index.htm 参照

基本的な考え方

- 「お客さま起点」でイノベーションを創造
 - フロントに営業、コンサルティング、エンジニアリング等リソースを集中・強化
 - 地域主導でソリューションをお客さまに提供
-
- イノベーションをサービスとして提供する情報・制御プラットフォームの一元開発
 - イノベーションに必要なテクノロジーの獲得(ペンタホ社買収等)
-
- イノベーションを実現する先端プロダクト・ソフトウェア・サービスの提供
 - グローバル競争力の高いプロダクトの提供



お客さまのそば(フロント)で経営、R & Dを推進

グローバル経営

- 市場や顧客ニーズを踏まえて各地域で経営判断を行い、社会イノベーション事業を拡大
- 米州、欧州、中国、アジアの四地域で開始

米州

エネルギー、通信、ヘルスケア
コネクティッドカー、セキュリティ

EMEA・CIS*

生産・SCM、エネルギー
ヘルスケア

中国

ビル・都市、金融、ヘルスケア
スマートロジスティクス

アジア・ パシフィック

ヘルスケア、金融
ディベロッパー・コングロマリット

グローバルR & D

- グローバルでR & D体制を再編
- お客さまと課題を共有し、研究開発を行う社会イノベーション協創センターを設置
(東京、北米、中国、欧州)

社会イノベーション協創センター

グローバルなお客さまとの協力によるソリューション・サービスの創生

テクノロジーイノベーションセンター

革新的技術・製品の実現

基礎研究センター

探索型基礎研究による新領域開拓

* EMEA・CIS: Europe, the Middle East and Africa, Commonwealth of Independent States

社会イノベーション事業

プロダクト事業

顧客協創事業

知財
戦略

競争戦略

協創戦略

知財の
役割

競争力強化・維持

顧客・パートナーとの
パートナーシップ構築・促進

知財
活動

➤ 差別化ポイントを守る知財権獲得

➤ 顧客訴求ポイントについて知財確保

➤ 参入障壁として知財権を活用

➤ パートナーシップ構築・促進へ知財活用

➤ 知財リスク低減

➤ 顧客・パートナー知財の適切な取扱い

知財の
種類

特許権、意匠権、商標権、特許ライセンス契約

営業秘密、ノウハウ、著作権、開発契約

2015年4月から、知的財産権本部から知的財産本部に名称変更

経営課題の 変化

事業構造改革、ROE*改善、ゲームチェンジへの対応

- ・ M&A・事業再編
- ・ コスト削減と業務改革
- ・ 「モノ」から「コト」(サービス)へ、「競争」と「協調」のバランス

* ROE: Return On Equityの略称、自己資本利益率

無形資産(財) としての 知財

製品・事業毎の知財戦略再考 (オープン & クローズ戦略)

- ・ オープンイノベーションの推進
- ・ ビジネスエコシステム構築
- ・ 技術情報(ノウハウ)・データなど広義の知財把握と事業貢献
- ・ 知財デュレリジェンス、無形資産管理、税対策(技術移転、Patent Box)

知財 リスク マネジメント

TPP等、グローバル化の進展による知財リスク増大

- ・ 他者知財権の侵害リスク低減(クリアランス)、他者知財のコンタミネーション(情報混入)排除
- ・ 営業秘密、著作権、プライバシー・個人情報等を考慮したマネジメント
- ・ 競争法遵守、不正競争防止(模倣品対策等)

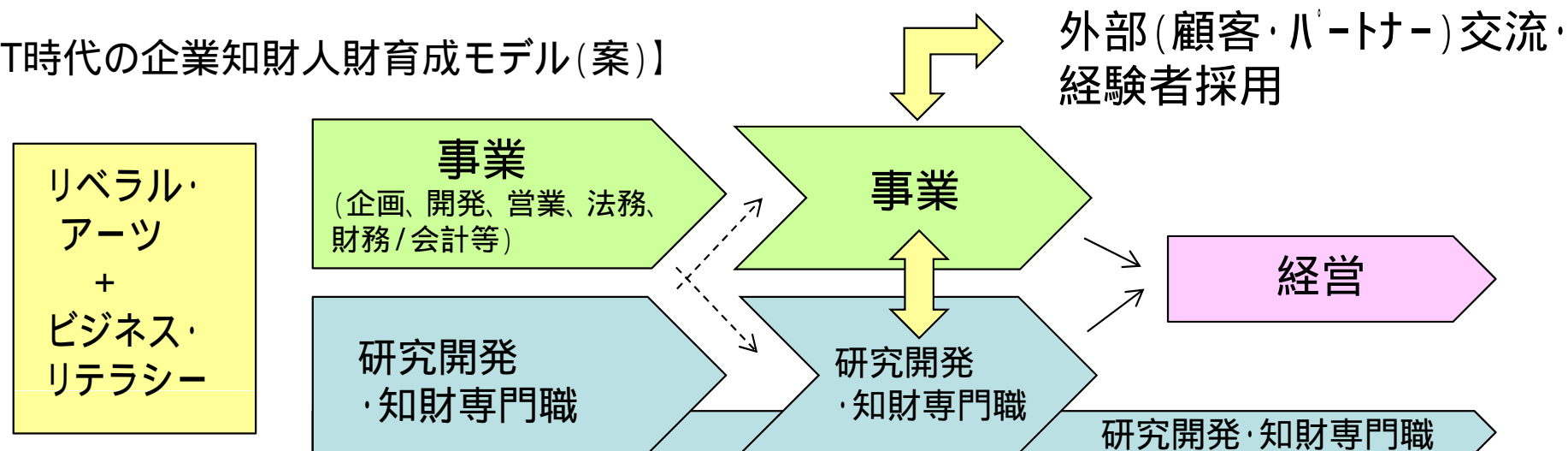
プロバテントからプロイノベーションへ、IoT時代をインスパイアする広義の知財人財育成

業種毎に異なるが、特許専門職の減少(アウトソーシング)
事業経験等を通して、経営に関与できる広義の知財人財育成

ゲームチェンジに対応できる知財人財育成・採用

「競争」と「協調」を使い分け、ルール形成・ビジネスモデル構築できる人財の育成・採用
オープンイノベーションに迅速対応できる提案型人財の育成・採用

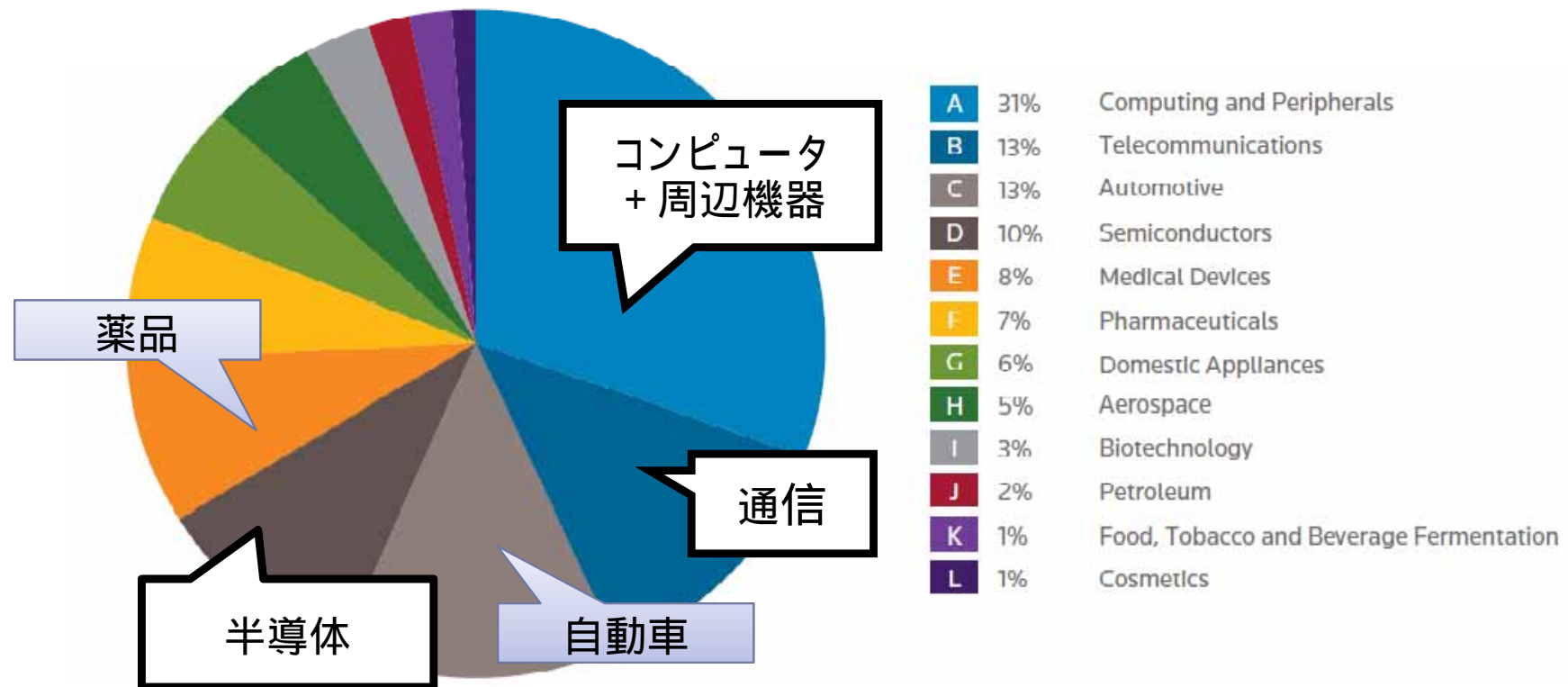
【IoT時代の企業知財人財育成モデル(案)】



HITACHI
Inspire the Next 

- ・全世界で256.8万件の特許出願(2013年)
- ・コンピュータ、通信、自動車、半導体、薬品が上位5分野 **電気機器分野が過半数**

2013 PATENT ACTIVITY OVERVIEW OF 12 KEY TECHNOLOGY AREAS



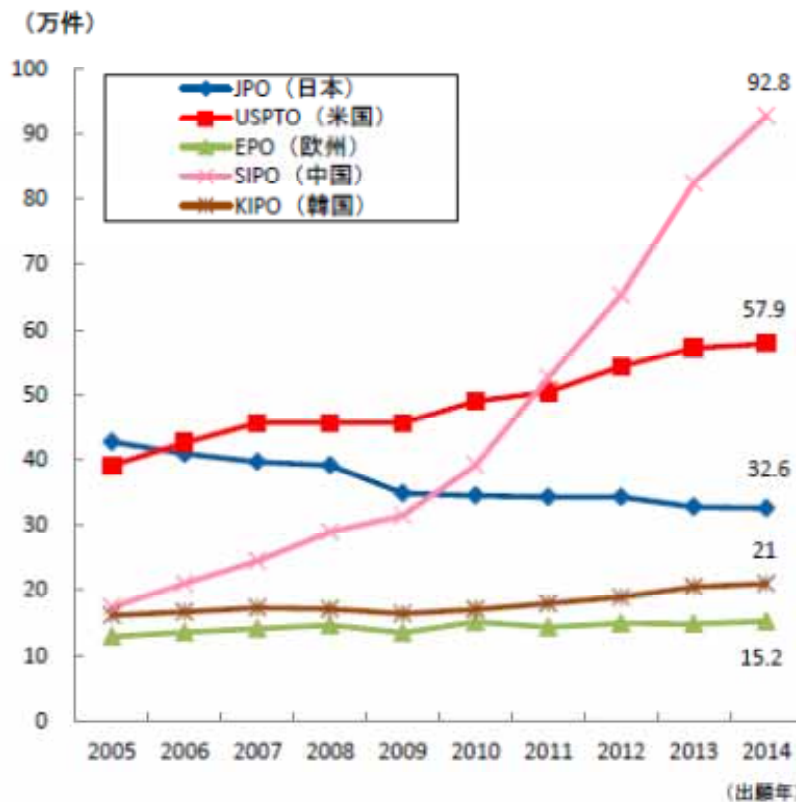
(注3) <http://ip.thomsonreuters.com/sites/default/files/2014stateofinnovation.pdf>

国内外における特許出願の動向



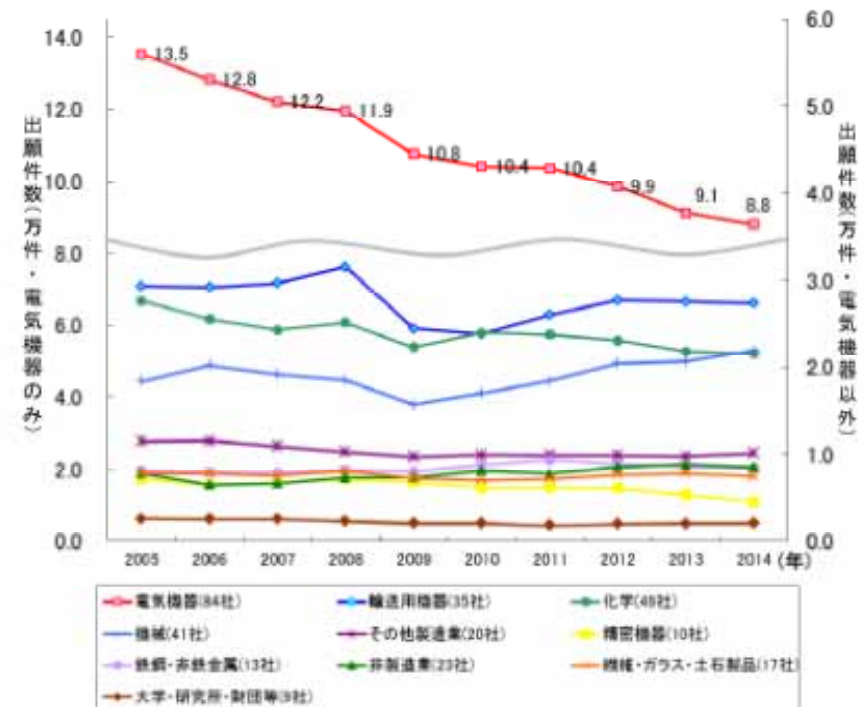
- 中国における近年の特許出願件数は急増。2011年に米国を上回って「世界一」に。
- 我が国における出願は微減傾向。出願上位企業のうち、電気機器分野の企業の出願件数減の影響が大きい。

【日米欧中韓における特許出願】



(出典) WIPO IP Statistics Data Centerを基に特許庁作成

【出願上位300社 分野別国内特許出願】



(出典) 特許庁調べ

(注4) 「特許行政の最近の動向」(特許庁 2015年) 参照