

V. 知的財産

1. 特許

1.1 知財管理体制及びポートフォリオ状況

1.1.1 知的財産権本部

当社の知的財産権本部では、特許・意匠取得の主体である IP 開発本部は製品技術別に 9 部門を 7 拠点に配置し、研究開発に密着した活動体制を取っております。IP 開発本部は約 200 名の特許技術者を擁し、うち有資格者（弁理士）も 54 名（2004 年 3 月時点）となっております（図 5.1 参照）。

また、商標部門、著作権部門を含め、特許活用の主体である特許ライセンス部門を要する IP ビジネス本部、並びに本社スタッフ部門と合わせて約 100 名が本社に配置されております。知的財産権本部では理念として「知的付加価値の創造」を掲げ、グループ事業への貢献を目指しています。特許料収入、グループ事業への貢献等の期待できる発明を選択し、リソースを集中しています。

また、グループ会社とは、日立グループ知財連絡会議を通じて当社と連携をしながら知財活動を行っております。

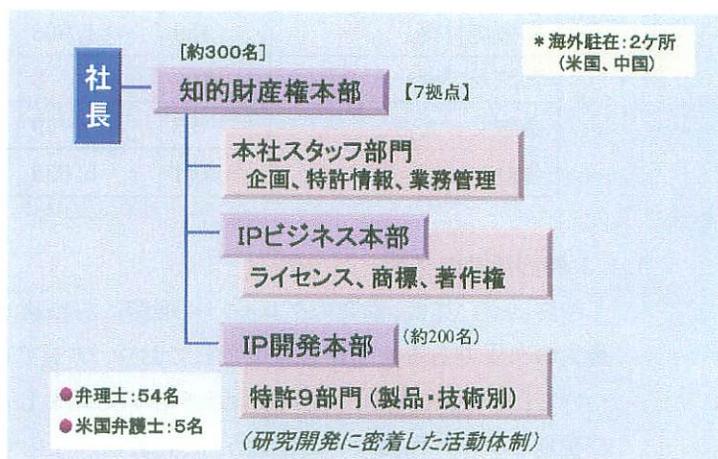


図 5.1 知的財産権本部の組織

1.1.2 特許ポートフォリオの現状

当社単独での米国特許の登録件数は、ここ数年の出願強化により 2003 年の登録数ランキングは第 3 位となっております（米国 IFI 社¹ 調べ、表 5.1 参照）。表 5.1 2003 米国登録数ランキング

2004 年以降は、分社化の進展等の事業再編によりグループ会社名義の登録となる関係で、当社単独名義での米国特許登録数は減少することになりますが、グループ全体として引続き上位の水準を確保してまいります。

尚、2003 年の当社単独及びグループ会社の日本公開特許数、米国特許登録数は表 5.2²のとおりです。

順位	企業名	米国登録件数
1	IBM	3,439
2	キヤノン	1,997
3	日立	1,906
4	松下電器	1,821
5	HP	1,763

¹ IFI CLAIMS' Patent Services 社：米国特許情報提供会社。http://www.ificlaims.com

² 下記データベースを用いて当社にて調査（調査範囲は 2003/1/1～12/31）。調査対象グループ会社については巻末の参考 1 を参照。当社分については、IPC 分類に基づいて各部門へ配分。グループ会社と当社との共同出願は、当社分に算入。グループ会社同士の（当社を出願人として含まない）共同出願は重複カウントあり。
〈調査データベース〉

- ・ 日本公開特許（公開、公表、再公表）：PATOLIS [調査時点 2004/5/12]
- ・ 米国特許登録数：IFIPAT/Questel-Orbit [調査時点 2004/5/13]

表 5.2 2003 年日本公開特許数、米国特許登録数

部門	2003 年日本公開特許数			2003 年米国特許登録数		
	日立製作所	グループ会社	小計	日立製作所	グループ会社	小計
情報通信システム	1,852	784	2,636	543	85	628
電子デバイス	1,147	751	1,898	744	54	798
電力・産業システム	1,540	2,050	3,590	356	139	495
デジタルメディア・民生機器	909	1,130	2,039	221	39	260
高機能材料	159	1,908	2,067	41	79	120
物流及びサービス他	109	6	115	2	12	14
金融サービス	58	9	67	2	0	2
合計	5,774	6,638	12,412	1,909	408	2,317

1.1.3 特許活動のグローバル化

特許については、事業のグローバル展開にあわせてグローバル化が急務です。出願国としては、最大の市場である米国を最も重視しており、アジアと欧州がほぼ同数となっています。アジアについては、従来、韓国と台湾が大半を占めていましたが、他国への模倣品輸出の抜本的対策、及び現地ビジネス保護などの観点から、特許のみならず意匠についても現在中国出願を強化中です。

1.2 特許戦略

当社は、「他社に勝つ」という強い意思を共通認識とした、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略との三位一体活動を行っており、知的財産権本部より方針を提案・承認を得ることで全体戦略がトップダウンにて策定されます。これを事業グループ単位、さらにはその傘下の本部・部単位の活動に展開しています。特に、特許活動においては、事業分野毎に特許戦略会議を定期的に行い、事業グループ単位の方針決定と特許活動状況のフォローアップを行っています。また、マーケットニーズによっては、複数の事業所・グループ会社を横断するビジネスがあるので、横断プロジェクト活動も行っています。

今後、IV. 3 で述べたグループ先端・基盤研究制度の研究成果として生み出された特許は、当社が所有管理し、同制度に参画するグループ各社で当該特許を無償で実施することが出来ます。また、活用にはグループの特許ポートフォリオとして、戦略的に活用してまいります（図 5.2 参照）。

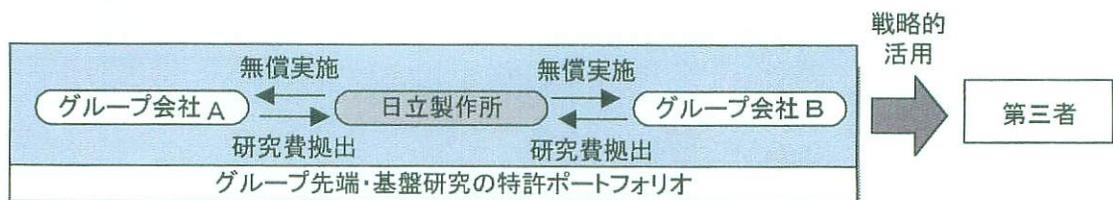


図 5.2 グループ先端・基盤研究の特許ポートフォリオ

1.2.1 特許取得

知的財産権本部は、研究開発本部や各事業グループなどの発明部門から生まれた発明をブラッ

シユアアップすることで、知的付加価値を有し、事業活動に貢献する特許に仕上げる活動を行なっております。その活動は発明の創生活動、発明の育成活動の2段階に分けられます。

発明創生段階では、研究・開発の初期段階から組織的に多分野の知恵を集め、深く検討をすることにより、発明を多角的な視点からとらえることに主眼をおいてブラッシュアップしています。特に、当社の強み技術、差別化技術に関しては、「フラグシップ特許活動」を通じて、当該技術の特許ポートフォリオの核となるような強い特許を創生しています。

発明育成段階では、出願後の技術動向及び事業計画を考慮しながら出願済みの発明をさらにブラッシュアップしています。

特に、当社の強み技術、差別化技術に

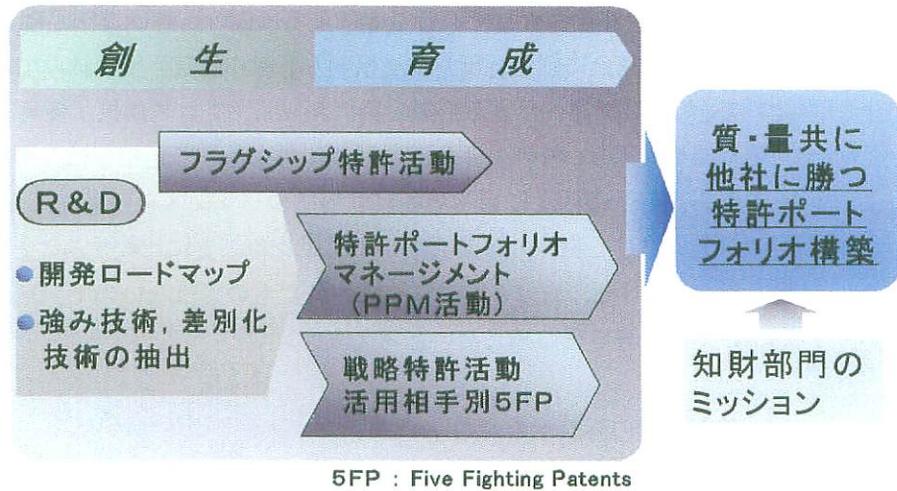


図 5.3 特許ポートフォリオの構築

関しては、「フラグシップ特許活動」を通じて創生した出願を核に、「特許ポートフォリオマネージメント活動」により、他社に勝つ特許ポートフォリオの構築を図っております(図 5.3 参照)。

通常の育成活動に加えて、個々の特許単位での施策としては、一つの製品分野で特許侵害訴訟に耐え得る特許を少なくとも5件取得しようとする「5FP (Five Fighting Patents) 活動」を展開しております。また、現在又は将来の主要技術に関する基本的・必然的発明の特許出願に関し、早期に「金」(他社が回避することがきわめて困難なもので、世界トップレベルの基本発明)、「銀」(他社が回避することがきわめて困難なもので、国内トップレベルの発明)、「銅」(他社が回避することが困難なもので、当社の主要製品のセールスポイントとして積極的に活用する発明)というフラグを立て重点的に特許取得する「戦略特許活動」も行っております。

1.2.2 特許活用

当社においては、「事業活動への貢献」を目的として特許の活用を図っており、貢献形態の代表的なものは、①特許料収入 (キャッシュフローへの貢献)、②クロス効果 (クロスライセンス契約締結による設計自由度の確保への貢献、及び、特許料支払い低減への貢献)、③多角的活用 (お客様による当社特許の価値の認定によって得られた受注への貢献、当社が高いシェアを持つ分野については、独占的立場を守るために特許を独占排他的に用いるライセンス拒否、アライアンス支援への貢献など) です。特許については、量から質の時代を経て、今後は戦略の時代と認識しており、技術別、製品別に上記貢献形態を効果的に使い分け、戦略的に活用をしていきます。

技術料(特許及びノウハウのライセンス料)については、1970年に保有権利の有償開放制度を採用して以来、収支の改善を進め、1985年に収支の黒字転換以来、着実に黒字を維持・拡大しています。

なお、「特許行政年次報告書 2003年版」(特許庁)において、企業における知的財産の取得・

管理の実施例として、当社は「知的財産エクセレントカンパニー」として紹介されております(巻末の参考2参照)。

1.2.3 特許価値評価と社内管理指標への適用について

特許に関する情報の開示において、特に、保有する特許の価値を明らかにする旨の要請がありますが、(特許を保有していることによる価値の)評価方法が確立していないのが現状です。そこで、当社独自に価値評価方法を検討し、特許価値評価を試みております。この評価方法に基づいて、1.2.2で述べた貢献形態(特許料収入、クロス効果、多角的活用)毎の効果を表す社内管理指標を導入し、特許の多角的な活用に供するべく運用をはじめました。この指標により、個々の事業(技術・製品)に適した各貢献形態のバランスを効果的に管理することができ、また、個々の事業における特許の事業活動への貢献を年ごとに比較することができます。

尚、上記評価方法は客観的に確立されたものではないので、上記評価方法及び価値評価結果については公表を差し控えたいと考えます。

1.3 特許関連の訴訟への対応

当社は1910年の創業当初より各工場毎に報奨規程を定め、1941年には全社統一の報奨規程を制定し、「技術の日立」に相応しい発明者への報奨・表彰制度とすべく、数年毎に見直しをしてまいりました。報奨制度は特許法35条に対応した発明者への対価的性格のものであり、表彰制度は、発明者のみならず、知的財産権部門、事業部門の関係者のインセンティブを高める性格のものであります。報奨・表彰金の総額は年間約7億円であり、10年間の累積で、1000万円以上の受取者が30名以上おり、支払い総額とも他社と比較して遜色のない制度です。

当社が被告である特許報奨金請求訴訟に関する東京高裁判決(原告元従業員米澤氏へ約1.6億円の支払い判決)が2004年1月29日に出ましたが、2004年2月10日に最高裁へ上告をいたしました。本件に関しても、当社は金額的にみても他社と比較して遜色ない報奨規定に基づき、適正な運用を行ったものと考えております。

1.4 発明管理本部の新設

社長直属の組織として発明管理本部を2004年3月1日付で新設しました(技術経営体制における位置付けは図2.2参照)。

同本部は、研究開発、知的財産、法務、人材、広報などの担当者13名から構成される組織です。研究開発における知的財産管理のあり方の検討、従業者発明制度についての諸外国の取扱いの研究等を通じて、発明の適切な取扱いを実行し、研究開発を促進していくことが設立の目的です。

2. ブランド

2.1 ブランド関連施策推進体制

当グループのブランドマネジメントについては、グループ戦略本部ブランド戦略室で担当しております。また、各ビジネスグループおよび各グループ会社には、ブランド推進責任者を配置し、ブランド戦略室との緊密な連携により、各種ブランド施策を展開しています。

当グループのコーポレートブランドである「日立ロゴ」"HITACHI"、「日立マーク」、「日立」は、当社知的財産権本部が、全世界の商標の権利取得・保護について一元管理しています。（世界約200ヶ国において、当グループ各社の商品・サービス分野で商標を約7,000件登録しています。）各プロダクトブランドは、当社並びに各グループ会社の知財部門が、商標の権利取得・保護について管理しています。

HITACHI ブランドの商標の保護活動として、家電品、自動車部品、電子部品、電動工具等の模倣品対策を中国、アジア、中近東、アフリカ等で積極的に取り組んでいます。特に中国では侵害差止、刑事訴訟等で成果を上げており、現地法人の知的財産権部門等と協力して、現地での模倣品対策を鋭意推進しています。

2.2 ブランド戦略

「情報化社会」から「知識社会」へ、さらに経営のグローバル化が進む今日、当グループ統一ブランドであるHITACHIブランドをグループの連結環として、企業価値を高め、21世紀を代表する企業グループとして躍進するため、当グループでは2000年4月よりブランドマネジメントに取り組んでいます。コーポレートステートメント「Inspire the Next」は、日立の意思と、製品やサービス、システムを通じて日立が世の中に提供する価値を表現した言葉であり、豊かな社会生活とよりよい社会の実現のために、日立は「次なる時代に息吹を与え続ける」という意味が込められています。現在、推進中の主な内容は以下の通りです。

(1) 中期経営計画“i. e. HITACHI プラン II”に基づくブランドマネジメント推進計画の策定

各事業グループ及びグループ各社は、HITACHI ブランドの持つ「信頼性」「技術力」などの価値、「次なる時代に息吹を与え続ける」という姿勢を、当グループ全体でグローバルに共有するとともに、その共有した価値・姿勢を具現化する事業活動を展開することで、他社・他企業グループとの差別化を図り、HITACHI ブランドを高めるための具体的計画を策定し、実行しています。

(2) ブランド価値測定並びに向上施策の実施

ブランド価値の測定結果をもとに、HITACHI ブランドの価値向上に向けた各種戦略の立案と実践を行っています。たとえば、情報・通信事業グループでは、自事業のブランド価値測定結果を基に、事業とブランドの課題、そして、めざすべきポジショニングを分析し、それを可能とする事業戦略立案とともに、HITACHI ブランドの価値向上に向けた各種施策を展開しようとしています。

(3) グループ連結経営に基づく情報発信、視覚表現の統一

グループ連結経営の考え方にに基づき、マネジメント連結会社（シナジー追求の観点より戦略

立案や事業運営を当社と行う会社)、ビジョン連結会社(当グループの一員として経営ビジョン、ブランドを共有しつつ、原則としてグループ会社にて事業を主導する会社)、財務連結会社という「連結区分」に照らし、ブランドの表現方法も、2003年4月より、①「Inspire the Next」を前面に当社と一体となり一貫した情報発信を行うグループ、②独自ブランドとともに当グループとしての一体性を表現するグループ、③独自のブランドを掲げるグループの3つに整理し、従来以上に当グループとして統一感あるブランドによる情報発信を行っています。

(4) Web マネジメントの推進

近年、ブランドへの影響力が大きいWebサイトは、海外を含め、当グループが一貫した方向性を持って情報発信を行うようマネジメントを強化しています。具体的には当グループをブランドの表現方法に基づき3つのグループに分け、それぞれに守るべき規準を定めています。またWebマネジメント推進のための組織化をグローバルに構築し、責任体制を明確にしています。情報共有のための会議開催や品質向上のための各種Web教育を実施し、真にお客様に価値のあるWebサイトにしていきます。なお、このような取り組みの結果、Webサイトの使いやすさを評価した「企業サイトユーザビリティランキング」(日経パソコン2004.3.29号)で日立のWebサイトは114社中、第2位に評価されています。



(5) グローバル化への対応

ビジネスのグローバル化に伴い、海外においても、HITACHIブランドの認知度と価値を高めることが急務となっています。先行する欧州では、顧客インタビューやマネジメントインタビューを実施し、現地におけるHITACHIブランドのポジショニングやめざすべき方向性を分析し、全社員一丸となったブランド価値向上の施策を展開しています。

(6) グループ社員一丸となったブランドマネジメントの実施

ブランドの重要性やグループ連結経営における役割に関する理解促進をめざした幹部研修

を実施しています。

また、ブランドマネジメントに対する当グループ共通の理解促進のため、「ブランドマネジメントガイド」を作成し、グループ全体で展開しています。

(7) 表彰制度「Inspiration of the Year 賞」の実施

HITACHIブランドを高めた個人、グループを表彰する「Inspiration of the Year賞」(株価連動型表彰制度)を導入し、募集した結果、国内、海外から総計200件の応募を得ました。

<2002年 Inspiration of the Year 賞の受賞案件 (3件) >

① プラズマテレビ (Wooo) 2002年ワールドワイド展開によるシェア No.1 の獲得

新しいデバイスであるプラズマの性能向上にワールドワイドで先行し、高画質・ハイビジョン対応を実現して、プラズマテレビの需要拡大をけん引した。世界シェア No.1「プラズマの日立」をアピールすると共にグッドデザイン賞など市場の評価も高い。

② 対人地雷処理機の開発と納入による日立建機の社会貢献企業としてのイメージアップ

対人地雷処理機は国連や世界各国の NGO などの評価も No.1 であり、油圧ショベルに表記された「HITACHI」は世界各地で「動く広告塔」として HITACHI ブランドの認知度・好感度を高めている。

③ ミューチップ応用ソリューション事業の立ち上げと推進

「2003年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞(日本経済新聞賞)」(日本経済新聞社主催)や「2003年日刊工業新聞十大新製品賞増田賞(最優秀賞)」(日刊工業新聞主催)などを受賞し、社会の評価も高い(巻末の参考3参照)。

その他、卓越したプロダクトブランドの案出・使用・育成者を対象とする表彰(知的財産権賞商標部門)の制度を有しています。

(8) 戦略 IT 広告の実施(「Next MADE IN JAPAN」広告キャンペーン)

HITACHI ブランドに IT・デジタル事業分野を想起させるブランド価値形成、および IT・デジタル事業分野の業績向上を目的とした広告活動「Next MADE IN JAPAN」キャンペーンをスタートさせています。

IT・デジタル事業分野におけるブランド価値を向上させるため、IT 活用の新規事業をテーマにした企業広告や IT・デジタル事業分野の製品広告を積極的に実施するとともに、それらのメッセージに一貫性をもたせ、広告表現でも統一を図り、広告間のシナジーを發揮させるよう取り組んでいます。

