

## 経営に資する知的財産活動のあり方

知的財産マネジメント  
第1委員会第2小委員会\*

**抄 録** 脚下照顧，理想を高く持つならば，足下を疎かにすることはできない。知的財産の重要性に対する認識が高まり知財部門の活動範囲が広がるとともに，企業経営に対する貢献が見えないとの声が聞かれるようになってきた。その存在が企業内で認知された今，知財部門は自らの役割，組織及び活動を見直し，どのような活動をすべきなのかを改めて考える時期に来ている。

本論説では，経営に資する知財活動のあるべき姿を具体的な形で提示することを試みた。まず知財活動のあり方を議論する必要性などを示し，事業経営との関係で知財活動全般を整理した。次に企業の取組み例を紹介するとともに，抽出したキーワードと知財活動の現状を対比しながらあるべき姿を考え，中小企業にも通じる形で以下の提言としてまとめた。

事業の遂行に責任を持つ者は，知財活動が全社活動であることを認識し，自らの言葉で知財方針を語り，実行する必要があること。知財部門は専門性の向上に努め，各組織の知財活動に対するサポートやフィードバックをする必要があること。

### 目 次

1. 知財活動のあり方を議論する必要性とその動向
  1. 1 近年の日本企業の知財活動と課題
  1. 2 知財活動のあり方の議論の動向
2. 企業における知財活動の実態
  2. 1 知財活動のモデル化
  2. 2 知財活動項目の一覧
  2. 3 知財活動における現状の課題
3. 知的財産を戦略的に活用している企業の取組み
  3. 1 中小企業における取組み
4. 事業に貢献する知財活動
  4. 1 知財活動のあるべき姿を議論する視点
  4. 2 具体的な知財活動モデル例
  4. 3 知財活動のあるべき姿を考える際の方向性と提言
5. あとがき

### 1. 知財活動のあり方を議論する必要性とその動向

#### 1. 1 近年の日本企業の知財活動と課題

近年，企業の知財活動による経営への貢献を求める声が次第に強まっている。言い換えれば，日本企業は知的財産を経営の中心に据えなければ生き残れない時代になってきた。背景には，国内の乏しい資源，高い労働コストを理由とした生産拠点の海外移転に加え，近年のアジア企業の目覚ましい成長・台頭がある。日本企業が，国内外を問わず，海外企業との競争に打ち勝っていくためには，常に新しい技術を創出し，付加価値の高い製品・サービスを生み出し，これらを知的財産で保護し，そして，知的財産を武

\* 2007年度 The Second Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

器として活用していくことに活路を見出すしかなくなっている。

国家戦略として2002年に打ち出された「知財立国政策」では、知的財産の創造、保護と活用の取組みの重要性が示され、その後の数年間で、矢継ぎ早に多くの施策が打ち出され、実行に移されつつある。

企業の知財活動については、当協会・知的財産マネジメント委員会等においても、経営に資する知財活動をテーマに、知財部門の果たすべき役割について多くの議論・検討がなされてきた。知財部門のミッションや進むべき方向性についての考え方はほぼ固まり、既に先進企業においては、権利化等を中心とした従来型業務だけではなく、新たな視点で新たな業務に取り組む動きがみられる。例えば、研究開発テーマの選定や開発中止、或いは事業進出、M&Aといった意思決定への関与等、知財部門がビジネスの各ステージに積極的に関わっていく試みである。

しかしながら、上記のような新たな知財業務の実践においては、各企業とも苦戦を強いられているようである。経営者の期待と知財部門の目標が必ずしも一致していない企業も多く、また、他部門と知財部門との間においても、知財活動への認識に差があるものと考えられる。だがもはや日本企業は、経営に貢献する知財活動を実践すべき段階である事を自覚しなければならない。

## 1.2 知財活動のあり方の議論の動向

他方、国策としての知財戦略は、2006年度より第2期に入り、7つの重点項目を決め、そして、1) イノベーションを促進する、2) 知的財産文化を国内志向から国際志向に変える、3) スピードある改革を行う、4) 知的財産権とそれ以外の価値とのバランスに留意する、5) 総合的な取組みを行う、という5つの視点に立って取組みが進められている<sup>1)</sup>。

この国家戦略の下に、2007年4月には、特許庁から、「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」と題して「知財戦略事例集」<sup>2)</sup>が発行され、企業各社における具体的事例が紹介された。それらを参考にして、自社にとって最適な知財管理を導入することが肝要であり、例えば、中小、中堅企業においては、知的財産に関する専門家に相談する等して適切な運用を行う旨が薦められている。

また、実業界においては、米国産業の復活の一翼を担ったとされる技術経営(=MOT)が積極的に企業経営に導入されつつある。MOTは技術をベースにするものであるから、知財活動もそれと密接に関連する活動・同質の活動といえよう。更に、IRの一環として各社から知財報告書が開示されていることも周知のとおりである。

このような動きを調査するとともに、我々は本論説のテーマを様々な視点から検討するため、知財活動に造詣が深い有識者を訪問した。

まず、東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科技術経営専攻の准教授・田中義敏氏によれば、1) 知財分野の言葉と経営分野の言葉が違うことで、知財部門と経営の間に乖離が生じているので、企業経営の視点から知的財産を見る必要がある、2) 知財部門と他部門との連携が極めて重要であり、開発部門、事業部門、マーケット部門、更には調達・購買部門等の全社の総合力として知財部門が責任を持って関わるべき、との言を得た。

また、(株)テクノ・インテグレーションの代表取締役・出川通氏によれば、1) 日本のイノベーションは、従来のプロセス・イノベーションからプロダクト・イノベーションに移行する必要がある、後者の場合、技術の不確定さ、マーケットの不確定さが存在するため、知的財産が極めて重要な一翼を担うことになる、2) プロダクト・イノベーションの場合には、空間軸お

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

よび時間軸にマッチした知財活動が必要であり、その活動は検討の進捗にマッチしたスピードが求められる、3) 知財部門は、やる気になれば事業全体を見ることが可能であり、ポジティブかつアクティブに活動する必要がある。4) 知財部門は、事業を見据えながら、当否（法務的思考で、組織、法律、あるいは前例に当たっているか、決まり事に則しているかどうかの判断）・正否（科学技術思考で、正しいかどうかの判断）の判断に加えて、適否（経営的思考で、儲かるか、なすべきかどうかの判断）<sup>3)</sup>の判断をすることが求められている、との言を得た。

更に、インクタンク・ジャパン(株)の社長・塚越雅信氏からは、ベンチャーキャピタルとして創業段階の企業への投資に携わってきた経験や、中小企業への知財戦略支援策（特許庁事業）に参画した実績に基づき、知財活動についての意見を伺った。その中で、知財戦略においては、1) 知的財産をマネジメントすること自体は、目的ではない、2) 知的財産が自動的に金を生むことは殆どない、3) 知的財産は人材に帰属する、4) 価値評価には当事者間の力関係が影響する、5) 知的財産は経営資産のひとつであることを忘れない、6) 知的財産の構築とキャッシュフローには時系列上のズレが存在し、そのズレに対する橋渡しはビジネスプランと戦略である、7) 知財戦略は、企業内を横断する戦略であることを認識し実践していくべきである、等の意見を得た。

我々は、以上のように公表資料の精読と有識者面談を通じ、経営に貢献する知財活動を再確認し、次章では、これらとの比較から、企業の知財活動の現状・課題を整理することとする。

## 2. 企業における知財活動の実態

前章では経営に貢献する知財活動を実践する段階に来ていると述べたが、我々が日々推進している知財活動の実態はどうであろうか。本章

では、本論説を担当している小委員会各企業の状況を踏まえて、どの活動ステージでどのような知財活動が実践されているかを整理し、経営に貢献する知財活動の実態の見える化を試みた。

### 2. 1 知財活動のモデル化

知財活動と一口に言っても、読者それぞれの立場によって受け止め方が異なる。そこで、本項では、知財活動を以下の捉え方でモデル化したうえで、知財活動の全体像を示す。

#### (1) 事業の想定

企業の中には複数のビジネスユニットが存在し、かつ業種・業態によって知財活動の内容が異なることは言うまでもないが、本論説では、製造業における1ビジネスユニットにおいて、核となる1つの製品（または製品群）から成る事業を想定する。

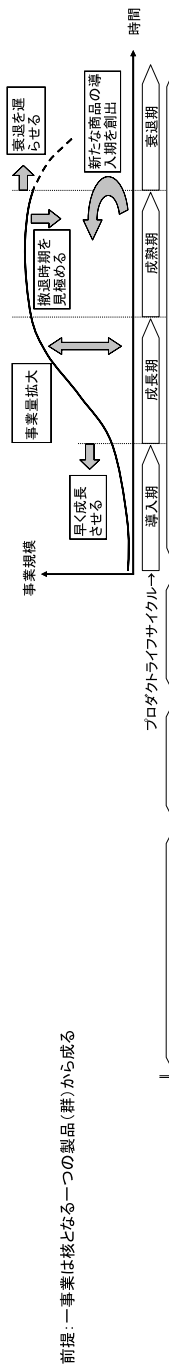
#### (2) 時系列的な観点

ビジネスユニットにおいては、製品化を前提に開発テーマ選定から研究、開発、事業化の各ステージを経た上で、産業化のステージを迎え、プロダクトライフサイクルにおける導入期、成長期、成熟期、衰退期と推移するが、ここでは、これらを時系列的に捉える。

#### (3) 経営の視点からの区分

更に、知財活動には上記各ステージにおいて様々な活動項目が考えられるが、本論説におけるモデル化においては活動項目を、戦略を具体化して実行する経営管理のマネジメントシステムであるバランススコアカードにおける4つの視点、1) 業務プロセス（価値創造と維持の方法）、2) 顧客（顧客価値の向上）、3) 財務（企業価値の向上）、4) 人材と変革（人材・システム・組織風土）で区分し、更に10の大分類、31の中分類に層別して一覧とした。尚、本区分

表 1 知財活動一覽表



前提：一事業は核となる一つの製品(群)から成る

視点	大分類	中分類	知財活動項目	事業創縁	事業拡大	事業成長	事業成熟	知財活動の基本姿勢
社内からの技術シフト 大企業活動	技術情報・技術資産の管理	特許技術テーマ選定	コア技術の抽出 コア技術の認定 コア技術の社内公開	コア技術の他への適用を検討 コア技術の更なる誇示	左記 and 継続的な開発の推進	左記 and アプリケーション	左記 and 次ユーザーへの展開	技術活動と知財活動の協働 知財活動の見える化
		技術キーマンへの張り込み	他のシニアとの対 比検討	最終製品から逆算 したロードマップの 作成	ロードマップに則っ た知財活動の推進と 成果のまとめ 他社との対比	左記 and ハテナントマップの敷 用対効果算出	左記 and コスト重視発明の マップ作成 左記 and 次の手のマップの 活用	研究開発部門+知財部門から、全社的な展 開へ ・出陣時/権利化時/権利活用時での、他社動 向把握、競争力分析などへの活用
ハテナントマップ作成	技術情報・権利情報 の調査・活用	大概念でもマップ 作成	他社との方向性確認 マップの作成 業界有名特許の情報 収集	左記 and 先行された際の対 応検討	左記 and 先行された際の対 応検討	左記 and 先行された際の対 応検討	左記 and 先行された際の対 応検討	管理対象の明確化と着実な実施 自社事業との関連性の定量化
		ハテナントマップ作成	他社の方向性確認 マップの作成 業界有名特許の情報 収集	左記 and 先行された際の対 応検討	左記 and 先行された際の対 応検討	左記 and 先行された際の対 応検討	左記 and 先行された際の対 応検討	管理対象の明確化と着実な実施 自社事業との関連性の定量化
他社の出願・権利情 報の調査・活用	技術情報・権利情報 の調査・活用	下請けなど取引先 企業の出願・権利情 報の調査・活用	研究への参加要求 に伴う知財の帰属 確認	左記 and 共同所有の自己 実施等の条件設定	左記 and 共同所有の自己 実施等の条件設定	左記 and 共同所有の自己 実施等の条件設定	左記 and 共同所有の自己 実施等の条件設定	管理対象の明確化と着実な実施 自社事業との関連性の定量化
		他社の出願・権利情 報の調査・活用	研究への参加要求 に伴う知財の帰属 確認	左記 and 共同所有の自己 実施等の条件設定	左記 and 共同所有の自己 実施等の条件設定	左記 and 共同所有の自己 実施等の条件設定	左記 and 共同所有の自己 実施等の条件設定	管理対象の明確化と着実な実施 自社事業との関連性の定量化
技術の標準化	技術の標準化	標準化の推進	標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	左記 and 標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	左記 and 標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	左記 and 標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	左記 and 標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進
		標準化の推進	標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	左記 and 標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	左記 and 標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	左記 and 標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	左記 and 標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進	標準化の推進 標準化の推進 標準化の推進
技術流出の防止	技術流出の防止	技術流出の防止	秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底
		技術流出の防止	秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底
新規事業立ち上げ に必要な知財活動	新規事業立ち上げ に必要な知財活動	新規事業立ち上げ に必要な知財活動	秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底
		新規事業立ち上げ に必要な知財活動	秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	左記 and 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底	秘密保持の徹底 秘密保持の徹底 秘密保持の徹底
ハテナントポートフォ リ作成・評価	ハテナントポートフォ リ作成・評価	ハテナントポートフォ リ作成・評価	早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	左記 and 早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	左記 and 早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	左記 and 早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	左記 and 早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比
		ハテナントポートフォ リ作成・評価	早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	左記 and 早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	左記 and 早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	左記 and 早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	左記 and 早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比	早期審査等で権利 化 公明前の群出願 外国出願を優先 他社品との対比
自社知的財産の効 率化	自社知的財産の効 率化	自社知的財産の効 率化	特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	左記 and 特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	左記 and 特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	左記 and 特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	左記 and 特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認
		自社知的財産の効 率化	特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	左記 and 特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	左記 and 特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	左記 and 特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	左記 and 特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認	特許数の予測 ・予測される発明の 特許性の確認
イノベーションプロセ スの効率化	イノベーションプロセ スの効率化	イノベーションプロセ スの効率化	特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	左記 and 特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	左記 and 特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	左記 and 特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	左記 and 特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認
		イノベーションプロセ スの効率化	特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	左記 and 特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	左記 and 特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	左記 and 特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	左記 and 特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認	特許性の確認 ・特許性の確認 ・特許性の確認

		(拒絶査定不服審判、審決取消訴訟) 中間処理対応、訴訟						
顧客企業の出願・権利情報の調査・活用	顧客企業の出願・権利情報の調査・活用	顧客ニーズマップの作成 ・共同開発の構築	顧客ニーズマップ ・顧客の継続的なウォッチング	顧客ニーズマップ ・左記 and ・共同開発の提案	顧客ニーズマップ ・顧客の継続的なウォッチング	顧客ニーズマップ ・左記 and ・ウォッチングの結果を次期テーマ選定に活かす	顧客ニーズマップ ・顧客の継続的なウォッチング	審判請求の目的の明確化 ・費用対効果、リスクを確認した総合的な判断
	他社との共同研究開発	パートナー候補の選定 ・候補の分析 ・方針の検討 ・交渉、契約締結	共同研究の遂行 ・発明の創出、出願	候補の抽出 ・条件の検討 ・打診、交渉	左記 and ・契約締結 ・ロイヤリティの支払い	契約更新 ・ロイヤリティの支払 ・市場維持の手段	研究開発部門と知財部門の協働 ・それ以降のパートナーシップの選定と契約	・管理対象の明確化と重要な実施 ・自社事業との関連性の定量化
市場占有率の向上	他社の権利のライセンスイン						・事業戦略との整合性を考慮した総合的な判断	
	特許訴訟で取られた場合の対応						・総合的な状況判断 ・訴訟費用対効果の確認 ・リスクの確認	
ライセンサーによる知財の活用	自社権利に基づく権利行使						・総合的な状況判断 ・訴訟費用対効果の確認 ・リスクの確認	
	グローバルな事業展開 ・外国出願 ・技術情報漏洩リスク管理						・事業戦略との整合性を考慮した総合的な判断 ・費用対効果、対外的アピール度の確認	
顧客満足度の向上	他社に対する自社権利のライセンスアウト						・事業戦略との整合性を考慮した総合的な判断 ・費用対効果、対外的アピール度の確認	
	他社とのクロスライセンス						・事業戦略との整合性を考慮した総合的な判断 ・費用対効果、対外的アピール度の確認	
(顧客価値向上への貢献)	ブランド						・ブランド価値の定量化	
	模倣品対策						・事業部門 マーケティング部門、知財部門の協働 ・費用対効果、対外的アピール度の確認	
企業買収、合併または事業譲渡に必要な知財活動	IR活動						・徹底したリスク管理 ・契約管理	
	保有権利の許容・補償						・評価基準、仕組みの確立 ・的確な運用	
知財部門の生産性向上、コスト削減	知財部門の生産性向上、コスト削減						・関連部門と連携した短期・中長期目標設定 ・目標掲げから、事業貢献度を考慮した優先度づけ	
	知財部門の目標設定						・全社レベルでのインフラ構築	
企業買収、合併または事業譲渡に必要な知財活動	知財部門の生産性向上、コスト削減						・受講者の立場に立った教育	
	知財部門の目標設定						・現状把握と目標設定	
(人材育成)	知財部門の目標設定						・公平性の担保、知財リスクのヘッジ	

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

を作成するにあたっては、東京工業大学：田中准教授が提唱されている41項目の知財関連業務など<sup>4),5)</sup>を参考にさせて頂き、再構成した。

#### (4) 知財活動の現場からの情報

具体的には、本論説を執筆した小委員会に参加している各企業の実態を加味し、また、各企業のヒアリング等で得られた業務内容についても参考とした。

## 2.2 知財活動項目の一覧

前節の考え方を基に、現在実施している知財活動を知財活動一覧表として表1に示す。以下、知財活動一覧表の知財活動項目についてその傾向の把握と分析を行う。

#### (1) 知財活動項目の傾向：時系列

研究から製品の事業化といった時系列的な観点で捉えると、テーマ選定から研究段階の活動項目は、主に出願権利化に軸足をおいていることが分かる反面、開発ステージに移行すると、事業化または権利活用を意識した活動が増加する。更に、産業化のステージに入ると権利化から権利活用・権利行使の活動のウエイトが高まり、プロダクトサイクルの成熟期・衰退期には、権利活用の期限的な限界および次期の新たな商品の導入期を創出する活動へと変遷する。

そうした、時系列的な見方をする中で、知財権利の創出活動は可能な限り継続して行われる傾向にあり、更に、技術流出の防止、リスク管理等は、常に念頭において活動している姿がうかがえる。また、知財インフラの改善・整備、人材育成等は、中長期的な課題として捉えている状況も明らかである。

#### (2) 知財活動項目の傾向：視点

先に述べた、経営の4視点から見た活動項目の特徴を見ると、業務プロセス（価値創造と維

持の方法）に関する活動項目が多いことは言うまでもないが、なかでも知的財産の創造・知的財産の保護について多くの活動がなされている様子がうかがえる。他方、業務プロセスの中にある権利の活用、ポートフォリオ管理等は、その重要性の認識は理解されているものの、十分な活動展開まで及んでいない可能性がある。

また、顧客視点においては、特に、ブランド戦略による事業業績への直接的な貢献を期待し実行している企業、模倣品対策を知財活動の主要施策と位置付け知財保護から活用までワールドワイドに展開している事例も見受けられる。

財務、人材育成の視点においては、短期的というよりは中長期を展望しながら体質強化を図る施策展開の多い点が特徴的である。

#### (3) 知財活動の基本姿勢について

知財活動の各ステージにおける活動項目を区分したこの4視点を、更に別の角度で表現すると、各業務区分における知財活動の基本姿勢が垣間見られる。その代表的な事例を、業務区分の中分類別に表1の右欄：知財活動の基本姿勢に示す。

知財活動の基本姿勢の内容については、現状行われている業務内容に加え、十分には実現できてはいないが可能な限り実現したいといういわばあるべき姿も一部に含まれている。

## 2.3 知財活動における現状の課題

表1から現状の知財活動を分析すると、知財活動が発明部門・事業部門等の関係部門と共同で推進されている状況は見えるが、最終的にどのように事業貢献しようとしているか、収益貢献についてどのような具体的活動をしているかは見えてこない。つまり、1) 知財活動が戦略的に行われ事業に貢献できる活動として機能しているか、2) 保護された知的財産を積極的にかつスピーディー（またはタイムリー）にどこ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

まで具体的に活用できているか、3) 事業体上層部または経営に知財情報を十分に発信できているか、また情報にもとづいて提言できているか、といった観点から経営に資する具体的な活動に踏み込めていない現状がうかがえる。

また、表1を概観すると、一事業の規模が拡大することで企業に事業貢献する活動は、都度適切に実施されているが、他方、事業の成熟期を迎え、次期事業テーマ（または製品）へのテーマ選定／研究、開発の展開を的確につなげる推進についてはその多くが明示されていない。つまり、各企業環境に応じて、現業を抱えながら新事業テーマ（または製品）を精度良くタイムリーに抽出し、新たな事業展開を図ることができるような知財活動を行う企業体質を醸成するしくみを構築する活動が不足しているとも考えられる。

### 3. 知的財産を戦略的に活用している企業の取組み

前章では事業経営との関係で知財活動全般について整理しモデル化して表1にまとめたが、本章では、実際に知的財産を戦略的に事業経営に活用している中小企業に注目した。まず中小企業に注目した理由と取組み事例を紹介し、戦略的に活用する場合の考え方・方針・活動におけるキーワードについて言及する。

#### 3.1 中小企業における取組み

##### (1) なぜ中小企業を選択したか

前章で述べた企業における知財活動の分析から見えた課題の本質を一層明確にする為に、個別事業・製品を比較的捉えやすく、かつ事業経営という観点で、知財活動が研究や開発現場と密着し一体となっていると想定される中小企業についての実態を調査・ヒアリングすることとした。

ヒアリング先の選定にあたっては、特許庁出

典の「知財で元気な企業2007」<sup>6)</sup>に掲載されている110社より10社を候補選定した。選定にあたっては、1) 知財活動は、経営戦略上、重要な活動と位置付けている企業、2) 特許活動だけでなく、ライセンス活動も行われている企業、3) 少人数でありながら、知財管理がしっかりとされている企業等をポイントとした。当該候補10社に対して、ヒアリングの実施可否について問い合わせを行った結果、株式会社生方製作所、ナミックス株式会社、株式会社C・P・Rの3社より快諾を得て、ヒアリングを実施した。以下に訪問した結果について述べる。

#### (2) 訪問結果

ヒアリングの結果に基づいて、各社の知財活動の内容を表2にまとめた。どの企業も特徴があり、経営者は無論、全社員の活気が伝わってくる企業ばかりであった。その中から、いくつか共通するキーワードをあげてみた。

- 1) スピードを重視した経営
  - 2) 他部門・他社との連携を十分に生かした事業運営
  - 3) 責任を持った行動
  - 4) 経営者への積極的な情報発信と提言
  - 5) 知財情報の積極的な活用
  - 6) 長期展望に立った事業戦略
- 上記のキーワードについて、若干補足する。

- 1) スピードを重視した経営  
「スピードは中小企業の最大の武器であり特徴である」という(株)生方製作所での発言で象徴されるように、スピードは3社共通のキーワードである。中小企業は規模が小さいため組織も簡素化され、経営者からの声は社員に、社員の声も同様に直ちに社長に伝わるように、意思決定等の情報伝達スピードを重視していた。
- 2) 他部門・他社・研究機関との連携を十分

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

### に生かした事業運営

他部門との連携・情報の共有化を徹底させていることがうかがわれ、その典型的な活動のひとつとして、関係部門の管理者の合議制で作成されるナミックス(株)の技術ロードマップがあった。この技術ロードマップは、知財情報は勿論、営業情報・研究情報をも取り込み、企業独自の武器として作成されるものである。また、そこで作成した技術ロードマップを関係会社や大学等の研究機関とも突合せて共有化して、WIN-WINの関係に発展させようという活動を取っているとの発言もあった。更に、訪問した際に、「知的財産を相互に利用し、独自に知的財産を取得しようと切磋琢磨する行為が日本の中小企業同士の連携にみられ、強い日本企業集団を形成している源のひとつである。連携を証明するのは知的財産にある。」と発言した経営者もおられた。

### 3) 責任を持った行動

訪問した3社はともに、事業・研究・知的財産を三位一体とする戦略を取っており、経営者、とりわけ社長の考え方・行動力・先見性が中小企業では重要であると認識されていた。更には、経営者を加えて四位一体のパラダイムも重要であるとの発言もあった。知財部員は責任を持って経営者に知財戦略を伝え、それに関する事業戦略・研究戦略への影響を説明する責任を持った行動が必要である。

### 4) 経営者への積極的な情報発信と提言

知財部門が存在感を示す場面は、1) 訴訟を起こすとき 2) 訴訟を受けているとき 3) M&A等で知財評価を行うとき 4) 研究開発効率を上げるため自社研究ではなくライセンス・アライアンス等を検討する場合等多々ある。最近の競争社会では、新技術の確立のため、研究・開発のスピードがより重要視されてきている。いきおい知財部員においては、自社・他社の動向調査等検討範囲はますます広くなり、

企業における真の最適解を考え、経営者に積極的に提言することが一層重要となっており、自らそのような場면을構築していくことも大切であるとの発言もあった。

### 5) 知財情報の積極的な活用

ナミックス(株)では知財部門が研究の早期段階から参画して戦略的に効率良く特許出願している。新しい技術の研究・開発を行う前に仮想的に特許出願明細書レベルまで細かく落とし込み、対象技術の輪郭をつくり、それに沿った先行技術調査を行い、パテントポートフォリオとして技術マップ・知財マップあるいはマーケティング分野まで調査し比較検討等を行っている。その上で研究・開発活動に入るため、効率良く活動ができる。また、ある段階で直ちに特許出願に行動を移すことができるため、特許成立の可能性が高く、更に、早く対応することから、他社に先駆けて自社の特許包囲網を作り他社の侵入を防止しようという戦略的な活用方法もみられた。

### 6) 長期展望に立った事業戦略

(株)C・P・Rでは「創業者たるべきもの、ビジョン・夢をもち10年先を睨んで、今何をすることが重要」という発言や、(株)生方製作所の「企業を運営していく上でビジョンを揃えることは非常に大切であり、新生方向と称して方針を伝え社員全員に徹底させる」という発言に象徴されるように、長期展望をもって事業戦略を立てている。またそれに対応した研究戦略・知財戦略を考え、慎重かつ大胆に事業の方向性を決定し社員にその行動を徹底させている。

以上、中小企業の訪問から重要なキーワードをまとめてみた。訪問の際に、ある経営者から「知財戦略を考え、知的財産に力をいれている企業は必ず発展している。」という発言があったが、知財部門に対して益々期待していると感じられる印象を持った。



表2 知的財産を戦略的に活用している企業の取組み

	企業の特徴	知的財産の戦略的活用	特長
生方製作所(愛知県)	<p>資本金：8千万円 従業員：180名 製品：バイメタルスイッチや感震器(国内シェア90%以上のトップメーカー) 過電流リレースイッチ 今後は、安全制御に関する分野にも事業展開を図る計画の技術開発型企業を目指す。</p>	<p><b>【経営者の知財マインド】</b> 経営者自身「夢見る力は生きる力」をモットーに、スピードを非常に重視しつつ、効率的な研究開発を心がけている。 「3S活動を推進：SPEED SPEED SPEED」 知的財産権は、自社ブランドの確立のための重要な鍵と認識し、特許等の権利取得は、国内・海外(特に中国)にも力をいれている。 <b>【経営戦略に知的財産権を位置付けて】</b> ①徹底的な事前調査 発明の発掘、無駄な研究開発防止、自社の強みを生かした営業活動に役立たせるために、徹底した調査を行い、知財部門は事業計画、商品企画の初期段階から参画し、研究・営業部門に情報提供している。 ②強い権利化 出願に当たっては、従来技術との差異を明確にし、かつ勝つ特許を考えており高い登録率を維持している。 ③権利の活用 市場における優位性の確保を目的に知的財産権を取得しているために、他社へのライセンスは行わず、すべて自社実施。模倣品対策として、侵害訴訟を提起し、毅然とした対応を行っている。 <b>【中小企業は事業戦略・研究戦略・知財戦略の三位一体戦略のほかに経営者の考え方・行動力・先見性が重要である】</b> 中小企業は規模が小さい分、全員の顔がわかる。それだけに経営者は、ビジョン・方針をしっかり考え作成し、一旦できたものはブレさせないように心がけている。社員は経営者をみている。</p>	<p>1.経営者自身が知的財産に対する造詣が深い。 2.スピードは中小企業の最大の武器である。 3.強い・勝つ特許を考え出願する。 4.知財部員は事業計画、商品企画の初期段階から参画する。</p>
ナミックス(新潟県)	<p>資本金：75百万円 従業員：344名 製品：絶縁性および導電性エレクトロケミカル材料 開発した導電材料・絶縁材料は、現在、液晶テレビ・プラズマテレビ・携帯電話等の最先端電子部品に多く使用されている。最近20年間で売上を5倍以上に伸ばし、世界No.1を獲得している製品は5品種にのぼる。</p>	<p><b>【会社挙げての出願奨励活動】</b> 技術者(100名)には、一人当たり年間3件の発明提案がノルマであり、提案された発明のうちノウハウを除き年間30件出願することを目標としている。発明提案段階でも報奨金が支払われており技術者のモチベーションを向上させている。「Only1&amp;No.1へ」として、「ナミックスの技術しかない」というものをつくる、いずれ競合会社が登場しても「No.1でいよう」、というスローガンを設けている。 <b>【知財部員は技術・市場を理解していなくてはならない】</b> 知財部員は4名を抱え、技術・市場を理解しなければならないということで技術検討会・商品戦略会議等には必ず出席している。 社内では、技術ロードマップを技術開発本部の管理職の合議制で作成している。自社で閉じた開発は難しいので共同出願が多いが、共有権利は制約がつき相手先と利益が相反するので、社内で作成したロードマップと突合せ、分析し、技術の先読みによる方向性を明確化して、先進的な発明を独自で出願している。 <b>【知財部員は、研究の早期段階から参画し先行技術調査はしっかりと行う】</b> 過去の痛い経験から、新しい技術の研究・開発を行う前に、先行技術調査をしっかりとやろうとしている。対象技術を仮想的な出願レベルまで落として先行技術と比較・検討している。</p>	<p>1.知財部員は技術・市場を理解する。 2.技術ロードマップは合議制で作成し技術の先読みを全社で行っている。 3.知財部員は研究の早期段階から参画している。</p>
C・P・R(兵庫県)	<p>資本金：3億2,285万円 従業員：18名 製品：微生物剤・酵素剤・微生物による水質改善システム 廃プラスチック油化装置の製造・販売</p>	<p><b>【経営者として必要なもの】</b> 創業者がビジョン・夢を持ち10年先を睨んでいるように、会社を継続的に経営していくためには、常に新しいテーマを探求し、10年先を睨んで今何をすべきかが重要であると社長は考えている。 <b>【知財戦略】</b> 中心的な産業を行うためには特許を取得しておく必要があると考え、10年前から知財戦略を立てている。知財戦略の1部を以下に示す。 ①技術や特許は、大学、政府研究機関、経営の行き詰った会社から譲り受ける。 ②自社出願も積極的に出す。 ③先行技術の調査は特許事務所に行わせ、大きな網をかけ特許出願する。 ④経営に必要な技術かどうかは社長自らが判断し、譲渡等の交渉は知財担当の研究所所長に任せる。 ⑤特許の数は企業の規模を示すものであり、宣伝効果にもなる。 ⑥試作品の工場以外を持たず、ロイヤリティーを得ることを目的にする。 <b>【人材育成】</b> スピードアップの為に人材育成はせず、中途を即戦力として雇い入れる。</p>	<p>1.10年先を睨んで特許戦略を立てる。 2.社長自ら知財活動を行い、知財活動が経営戦略に直結。 3.技術と知的財産(特許)を合わせて、1つの商品とみなす。</p>

## 4. 事業に貢献する知財活動

### 4.1 知財活動のあるべき姿を議論する視点

前述の知財活動のあり方に関する世の中の動向や有識者の議論、ヒアリングした事例は、経営に資する知的活動のあるべき姿を示唆するものであり、一方2章でまとめた内容は企業における知財活動の現状認識にほかならない。これらの対比による理想と現実、あるいは目標と現状のギャップが、経営に資する知財活動における問題解決そして戦略の議論につながる。

本章では、検討すべき知財活動をMOTにおける上流のステージに焦点を当てた。これは、多くの有識者の着眼点や当協会の過去の研究成果から得た視点であり、一方、2.2(1)項の知財活動の時系列での傾向から、事業化、産業化のステージに比べ事業面の判断よりも法律等の規制面及び実現性等の技術面の判断が重要視されているとみられたためである。また早期から経営の視点を盛り込んだ知財活動の実施が、経営への貢献度を高めることにつながると考え、MOTの上流ステージとして知財活動の経営に対する影響が最も高く現れると思われる開発ステージに着目した。

更に、議論の対象としてここでの新規事業を、メーカーが既存の事業において新商品を発売するというシンプルなシーンとして設定した。研究の成果を多くのシーンで活用されることをめざし、2章での知財活動の実態検証でのモデル化とも合わせるためである。なお本章ではマネジメント論が多数確立されている特許を中心に知財活動のあるべき姿を検討するが、他の知的財産への応用は可能と考える。

### 4.2 具体的な知財活動モデル例

前章であげたキーワードのうち、特にスピード、連携、責任の3つが経営に資する知財活動

には極めて重要と考え、先に示した視点と3つのキーワードを組み合わせて、経営に貢献する具体的な知財活動モデル例を検討した。結果を表3に示す。モデル例を設定した根拠を以下に示す。

#### (1) スピード

有識者の意見も、ヒアリング事例も、事業スピードの必要性を強く述べられている。現状課題として認識されている知財部門の業務スピード向上はもとより、本検討では知財活動を通して事業そのもののスピードを向上させることこそ重要であると考えた。

##### 1) 研究ステージからの不連続性の克服

→知財3C (Customer, Company, Competitor) 分析の活用

出川氏は、企業が事業の各ステージに特化して取り組む組織（研究ステージ：大学／開発ステージ：開発ベンチャー／事業化ステージ以降：メーカー）と連携することで、全てのステージを一気通貫で捉えながらもスピードをあげることができると説明された。そのためには、各ステージ間のスムーズな移行が必要となる。

株C・P・Rはビジネスのスピードを追及した技術開発型の企業である。自社では新規技術に基づく製品の量産は手がけず、試作によってその技術を証明し、その技術を製造企業に提供するというスタイルを採っている。

新規技術を導入し新規事業を立ち上げる立場から見ると、研究開発ベンチャーや大学研究室による新規技術は、製品へ実用化する可能性が確認されていないことが多く、製品化を行う開発ステージの着手への不連続性が懸念材料となる。株C・P・Rのように量産面での実用化が証明されれば、導入した技術による製品化へのスピードも向上する。

開発ステージに着手する段階で、新規技術の実用化レベルを把握できることが少ない現状に

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表3 キーワードから導き出される具体的な知財活動モデル一覧表

キーワード	スピード	連携	知財部門としての責任
あるべき知財活動に向かつて	<p>研究／開発ステージ間の不連続性克服(1)①</p> <p>《目利き活動》 現状：当社のコア技術だけでは不足だ。共同研究を行う必要があるのだが…。</p> <p>⇒ 把握できる技術情報から、導入したい新規技術をタイミング良く評価する。</p>	<p>知財活動に対する他部門の欲求顕在化(2)①</p> <p>《情報発信・啓発活動》 現状：知財活動とは、知財部門が特許を出願することだ…。</p> <p>⇒ 例えば、知財を他社参入阻止のために活用するためには、事業戦略にあわせた知財活動が不可欠で、もしなされなければ事業機会が損失する等の、他部署が認識できるように、それぞれの特性に応じた情報発信・啓発を行う。</p>	<p>専門部門としての責任(3)①</p> <p>《知財専門活動》 現状：知財部門は、特許の管理だけを行っている…。</p> <p>⇒ 知財に関する法的な側面等高い専門性を要する業務を一手に引き受けて、全体として効率を向上させる。</p>
	<p>《技術の客観性評価活動》 現状：一応、他社の技術は調査しているが…。</p> <p>⇒ 開発ステージ着手時の技術完成レベルを正しく把握して、開発ステージの計画精度を向上させる。</p>	<p>《他部署で知財情報を利用する活動》 現状：特許を出願しても、雀の涙のお金を貰えるだけだ…。</p> <p>⇒ 創造プロセスにおいて技術者の発明スキルを評価・把握し、人事部門での人事考課情報や、育成戦略、組織形成の有益な情報として活用する。</p>	<p>《事業にとってタイムリーな知財活動》 現状：知財部門は、特許庁の手続きだけを見ている…。</p> <p>⇒ 開発ステージにあっても将来の事業化、産業化における各部門の計画を把握した知財活動により、事業に対して成果がタイムリーに発揮される。</p>
	<p>《将来性予測活動》 現状：他社も類似の製品を開発しているはずだ。製品化までの作業はこれで大丈夫だろうか…。</p> <p>⇒ 事業および関連技術のロードマップを元に、開発の進捗に応じて、特許や学术论文等の情報と市場動向を関連付けて、3C分析・評価を行う。</p>	<p>《連携情報を提供する活動》 現状：知財情報は知財部の中で留まっている…。</p> <p>⇒ 知財情報が知財部門以外の各部門にとって活用できることを理解させることで、知財部門以外同士を繋ぐ情報として活用される、事業に関わる知財活動の意識向上が期待できる。</p>	—
	<p>開発工程と一体化した発明抽出(1)②</p> <p>《開発工程との連動活動》 現状：開発業務に時間を取られ、出願は後回しになる…。</p> <p>⇒ 各工程の開発レビュー（企画会議）と常に連動して「発明検討会」を設定し上流工程で基本的な上位概念の発明を抽出する。開発業務と連動しているため、開発者の付加される負担感が軽減される。</p>	<p>知財活動の全社的な展開(2)②</p> <p>《知財のメリットを実感する活動》 現状：特許が重要なのは頭ではわかっているのだが、実感としては…。</p> <p>⇒ 知的財産を用いるメリットが各部門で実感できるように、自部門の言語、尺度で目標を明確に設定し、評価できるよう工夫する。</p>	<p>統括部門としての責任(3)②</p> <p>《牽引活動》 現状：知財部門は自分の立場だけを考えて仕事をしている。出願を処理し、相談に対応する受身の姿勢だ…。</p> <p>⇒ 全社の知財活動（各部門の知財活動及び各部門を横断する知財活動）をリードオフし、マネジメントする。</p>
	<p>《基本発明の抽出活動》 現状：製品開発の終了後に、まとめて出願しているので、何を出願するか思い出すのが大変だ…。</p> <p>⇒ 各工程の開発レビュー（企画会議）と連動した「発明検討会」を設定すると、上位概念的な発明が研究開発工程の上流で抽出できることもスピードの向上。</p>	<p>《目標の整合活動》 現状：知財活動は知財部門に任せていけばよいのでは…。</p> <p>⇒ 企業全体の目標と連鎖している各部門の活動目標に知財活動の目標を組込んで、各部門及び全社として知財活動のメリットを享受させる。</p>	<p>《技術資産化活動》 現状：パテントポートフォリオを作っては見たが、それっきり…。</p> <p>⇒ 開発ステージで集中のために検討が停止した技術についても知財化して、次のステップや次の事業に控える。</p>

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

対するモデル例を提案する。表3の(1)①に示したこのモデル例の考えは、外部からの技術導入に限らず、自ら研究ステージを進める際にも有効である。

### 2) 開発工程と一体化した発明抽出

→新たな負担なしに上流で発明検討

塚越氏による中小企業への知財戦略支援事例<sup>7)</sup>に示されている、既存の開発プロセスでのレビュー会議にアイデア抽出会議を連動させて開催する体制を構築したケースをモデル例として表3の(1)②に提案する。

企画、設計、試作、および量産の4工程からなる研究開発工程のうち、特許出願は試作後の企画会議で抽出された下位概念的な発明が大半であった。そこで各工程の開発レビュー会議と常に連動して開催される発明検討会(アイデア抽出会議)を設定し、上流工程で上位概念的な発明(基本アイデア)も抽出できるような体制を構築した。

既存の取組み(レビュー会議)を活用した点がポイントである。開発者は発明創出を開発業務と一体的に取り組み、知財活動への負担感を感じたり優先度が下がったりすることに起因する取組みの遅滞を回避できる。

また上位概念的な発明が研究開発工程の上流で抽出できることもスピードの向上といえる。

## (2) 連携

表1の知財活動一覧表からもわかるように、他部門が主体となった知財活動も多く存在する。ここでは、知財部門の活動には他部門との連携が必要という認識にとどまらず、更に踏み込んだ方向性も含めてモデル例を示す。

### 1) 他部門による知財活動への欲求顕在化

→知的財産の活用方法の明確化

田中氏は、知財部門と他部門との知財活動推進上の連携についての研究を通して、知財戦略は事業戦略と多くの機能別戦略とが十分連携し

たものとして構築され、知財部門の活動の大半は他部門との連携が不可欠と指摘された。また連携のためには、他部門から、連携したいという欲求を如何に引き出させるかが重要と説明された。

この点は塚越氏も、知財戦略の総括7項目<sup>8)</sup>の中で、知財戦略は企業内を横断する戦略(横断型、貫通型の戦略)と説明され、知財戦略の構築プロセスにおいては、事業・R&D戦略に則って知財戦略を構築してマネジメントできる体制を作ること、知財戦略の遂行にはトップマネジメントのコミットメント(知財活動に対するトップマネジメントの公約、声明など)が必要不可欠であること、また知財活動の遂行体制がうまく機能するためには、その部門・人をどのように動かすか、そのためにどのように伝えるかがポイントであると指摘された。

これらの示唆に基づいて、表3の(2)①のモデル例を提案する。各部門にとっての知財情報の活用や、プロセス間および部門間の因果関係が他部門に認識できるような情報発信・啓発活動を行うこと等により、知的財産や知財情報が知財部門以外の各部門にとって活用できることが理解されれば、知財部門以外の部門との情報共有→他部門からも知財情報が発信される→他部門の知財活動が認識できる、というように事業に関わる知財活動に対する意識のステップアップが期待できる。

### 2) 知財活動の全社的な展開

→知財活動を各部門の言語で目標化

田中氏は、企業において間接部門であることと専門性の高さが部門間コミュニケーションの阻害要因となり、知財部門は双方に当てはまると指摘される。過去の当協会の研究においても、経営層や他部門との共通語で語る必要性が多く論じられている。

表3の(2)②にモデル例として提案したような、各部門の言語、尺度による知財活動の目

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

標設定や評価、企業全体の目標への連鎖は、知財部門以外も知財活動を主体的に遂行することの表れである。各部門でメリットを得られる知財活動を展開することが、経営に資する知財活動の大きな要素となる。

### (3) 知財部門としての責任

企業の一機能部門である知財部門は、自身の専門的な機能・役割だけではなく、全社横断的な責任も求められている。ここでは全社最適という観点で2つのモデル例を示す。

#### 1) 専門部門としての責任

→事業サイクルにあわせた専門業務

知的財産に関する活動は事業に携わる各部門が推進するものである。しかし、法的な側面等高い専門性を要する業務は、各部門で担当するよりも専門部門を設けた方が効率的である。知財部門が専門業務として遂行している役割である。

有識者との意見交換や中小企業の成功事例検証では、この知財部門の専門業務に対してスピードを求める意見が多かった。重要なのは、知財活動による成果がタイムリーに発揮され、事業への活用が実現できることである。そのためには、開発ステージにあっても事業化、産業化における各部門の計画を把握して、知財部門の専門業務がそれぞれの計画に遅れることなく成果を出し、またそれぞれの計画の遅れの原因にならないことが要求される。

このような活動は、既に多くの企業の知財部門が必要性を認識し、実践していると考えられるが、これができていないと、事業上の更に大きな責任を果たすことはできないため、確認のため表3の(3)①にモデル例を示す。

#### 2) 統括部門としての責任

→全社の知財活動をリードオフ

知財部門の責任を論じるもう一つの観点として、全社の知財活動の統括についてのモデル例を表(3)②に提案する。各部門の知財活動の

リードオフ/マネジメント、そして開発ステージにおけるマネジメント特性に関する内容である。留意すべきことは、客観的な立場で各部門を横断すること、開発ステージにおける各部門のマネジメントの特性を理解することである。

客観的な立場での各部門横断について、塚越氏は、知財機能が独立していることのメリットは、事業、研究開発、更に他社についても客観的に見ることができる点にあると説明された。知財部門が、自社のみならず他社の知財情報を分析して各部門にフィードバックするインテリジェンス機能(経営的なセンスを持って知財情報を分析、加工して発信する役割を担うこと)を持つことにより、各部門の知財活動を経営に資するレベルに高めることができると考えられる。

また、開発ステージにおけるマネジメント特性については、出川氏が研究ステージから開発ステージに移行する際の部門間のスタンスの違いをあげられた。研究開発部門のスタンスが発散から集中にシフトすることに対し、知財部門は集中のスタンスだけではいけないとの指摘である。これは、スピードの2つ目のモデル例にも共通する部分がある。このステージで群管理に基づいて特許を権利化することによって、知財部門は次のステージでの事業オプションの幅広い確保、差異化技術に対する他社反撃のプロテクトに貢献できる。

## 4. 3 知財活動のあるべき姿を考える際の方向性と提言

最後に、知財活動のあるべき姿を考える際の方向性と提言をまとめる。

### (1) あるべき姿の方向性

#### 1) 知財活動は全社活動であるべき

知財活動は、全社活動として捉えるべきである。一般的に知財活動は知財部門のものであると理解されるが、原始的なあるべき姿を呈して

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

いる中小企業を考察した結果、知的財産の創造や実施を研究開発部門や営業部門が主体となつて行う事実より上述の結論に帰結した。

知財部門を有する企業も、創業当時は少人数の企業で、一人何役もこなしていたはずである。それが規模の拡大とともに、従業員の増加と効率化のため分業化された現状は、上記結論を改めて宣言しなければならない状況に至ったことを示していると解する。いわゆる原点回帰が必須課題であると捉えて頂ければ容易に理解できよう。

### 2) 知財活動は狙い(目的)を持つべき

知的財産の成果をスピード良くタイムリーに出すためには、知的財産の性格を加味した事業戦略/技術戦略が不可欠であり、それこそが知財戦略との三位一体となった戦略と言うべきである。

特許は出願から権利化までには数年を要すること、知財人材の育成は長期を要すること等、知的財産に関わる業務は時間がかかることが多い。ただ、やみくもに活動の速さを追及したところで、他律的な要素が存在すること、成果の質がトレードオフされてしまうこと等、知財活動のスピードアップには限度・限界がある。重要なのは、知財活動の狙い(目的)が事業の展開に対応づけられており、その活動がスピードを求めつつタイムリーに行われていることである。

### 3) 知財活動のメリットを享受すべき

知財活動によるメリットを享受するためには、知的財産の効能を知る必要がある。知的財産は、特に特許は技術的な思想であり有形物ではないので、意識しないとメリットを享受していることすら捉えられない。

企業内の各部門が知財活動を遂行する目的は、知的財産を活用することで各部門の成果をより大きく、より付加価値の高いものにするのである。そして、その集積が企業経営に資することを実感することが重要となる。知財活動

を経営に資するものとするためには、企業内の組織・戦略の階層構造のそれぞれ、とりわけ事業の主活動を担う部門で知財活用によるメリットを享受できることが大切である。

## (2) 提言

### 1) 事業部長と各組織の役割

知財活動が全社活動であることを図1で示す。全社活動をするためには、先ず事業部長自身が知的財産の機能を熟知するとともに、その使い道を自らの思考で方針決定できている状態でなければならない。更に事業部長自ら、その知財方針を実行(執行)するとともに、各組織(現場)に徹底して伝達する必要がある(図1⑤)。もちろん、事業部長からの事業方針を知財部門が受け取る経路も忘れてはならない(図1⑥)。

各現場は事業部長による知財方針を単に受けるだけではなく、各現場の特徴に即した知財活動に落とし込む必要がある。したがって、事業部長同様に知財機能を熟知した上で自ら知財活動を設定して実行することが重要である。

事業部長と各現場の活動を支えるには、知財活動の成果がメリットとしてフィードバックされる必要があり、それらを捉えるための活動も不可欠である。

### 2) 知財部門の役割

知財部門の役割として、2つの役割がある。まず一つは知財活動の基礎を支える「知財専門業務」である(図1①)。これは特許出願や中間処理等の専門性を必要とする業務で、多くの説明を必要としないであろう。

二つ目は知財活動の統括/マネジメントの役割である。これは全社活動である知財活動に対する業務である。第一に、知財情報を、知財活動を通して全社内のそれぞれの組織(現場)や活動同士をつなぐための媒体として利用することを念頭に、それぞれに働きかける役割がある。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

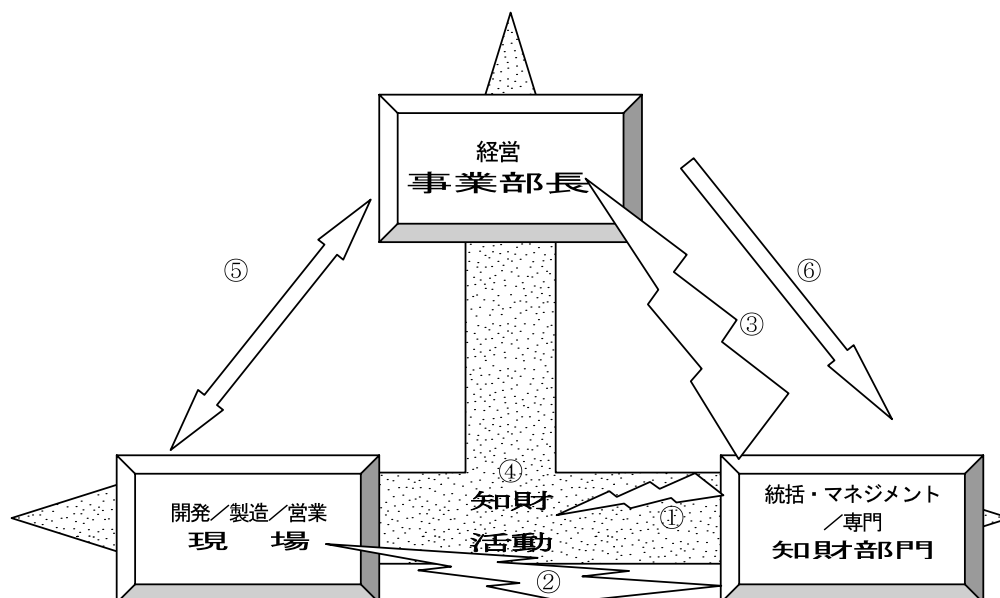


図1 全社知財活動のイメージ

その例としては、図1の③で示したように事業部長にいかにか的財産を知らしめ且つ自身で知財方針を考えるかをサポートすることや、同様に各現場に対してのサポート（図1②）を挙げることができる。それを達成するためには、意識の中に知財情報を刷り込んでもらう位まで事業部長に継続的に働きかけることや、各現場の実情に即した個別のかつ柔軟な対応が必要である。

第二に、事業部長及び各現場に、それぞれが行った知財活動の結果をフィードバックする役割である。知財活動のメリット（デメリットも）は、前述のように意識しないと見過ごしてしまいかねず、その結果として必要悪として捉えられかねない。従って、知財部門としては、しっかりと知財活動のフィードバックを行う必要がある、その方法は各種独自の手法を見出すことがポイントである。

これらの活動により、全社の活動が知的財産を加味したものとなり、知的財産が事業部長を含めた各部署間のコミュニケーションツールとなる（図1④）。

## 5. あとがき

知財部門が特許公報に埋もれ、決められた手続きを処理していればよい時代は過ぎ去った。経営者から聞こえてくる企業経営に対する貢献が見えないという声は、一過性のものではない。知的財産は企業価値を生み出す源泉の一つであるため、その重要性が認められれば認められるほど、何を生み出し、どう保護し、どのように使うのかとの問いかけは強くなる。知財部門はどのような活動をすべきなのかを改めて考え、実践していかなければならないのである。

知的財産とは、資産化された技術上、営業上の情報であろう。知財活動とは、仕事の流れに応じて各組織間を流れてゆくこれらの情報を企業の利益と結びつける活動であり、知財活動を考えると、どうすればこれらの情報を企業の利益と結びつけることができるのかを考えることである。知財活動は組織横断的な活動だと言われる所以であり、所謂知財部門だけの仕事ではない。

本論説では、知財活動のあるべき姿を考える

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

際の手助けとして3つのキーワードを抽出し、開発ステージに限定してはいるが、具体的な知財活動のモデル例を提示した。スピード、連携、責任というキーワードは、知財活動の現状からあるべき姿を目指す指針である。技術経営や知財経営の分野で、思考法／判断の仕方を表すものとして当否、正否、適否という言葉が良く使われるが、提示したモデル例を基に、適否まで踏み込んだ活動を行うことで、知財部門はスピード、連携、責任を身につけた部門として経営や現場から信頼を得ることができるのではないだろうか。

知財戦略にミラクルはない<sup>9)</sup>。この言葉は経営に資するという目的のために、ごく当たり前と考えている知財活動を誠実に行うことが、本当は重要なのだという意味と捉えることができる。多様な知財活動全体を眺めた上で個々の仕事の意味を問い直し、当たり前と考えていることを根気強く行くとともに、事業の遂行に責任を持つ者に事業との関係を懇切丁寧に説明する。地道な作業の大切さを改めて心したい。

企業や事業によって求められる知財活動は異なるが、自社の知財活動を見直し、経営に資する知財活動を行うにあたり、ぜひ本論説を参考としていただければ幸いである。

最後に、本論説をまとめるにあたり、ご協力いただいた学識関係者・企業の各位に心から謝意を表したい。

なお、本論説は2007年度当委員会メンバーが担当した：富岡史城（小委員長、IHI）、高月信行

（小委員長補佐、日本板硝子）、伊藤嘉文（セイコーエプソン）、稲垣克己（日本ゼオン）、上野 徹（リコー）、角谷 浩（三洋電機）、小林 隆（大和証券グループ本社）、芝野晋一（日立製作所）、霜田 進（インフォコム）、田中光一（オムロンヘルスケア）、橋本真理（日本たばこ産業）、平野修介（コバレントマテリアル）、藤澤吉和（三井化学）、古川 卓（新日鉄ソリューションズ）

#### 注 記

- 1) 知的財産戦略本部，知的財産推進計画2007，2007
- 2) 経済産業省，特許庁編，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－〈知財戦略事例集〉，2007，経済産業調査会
- 3) 妹尾賢一郎，国際特許流通セミナー資料，[http://www.ryutu.inpit.go.jp/seminar\\_a/2005/pdf/26/C3/senoo.pdf](http://www.ryutu.inpit.go.jp/seminar_a/2005/pdf/26/C3/senoo.pdf)
- 4) 田中義敏監修，企業経営に連携する知的財部門の構築，2007，（社）発明協会
- 5) 田中義敏，知財管理，Vol.54，No.4，pp.555～566（2004）
- 6) 経済産業省，特許庁編，知財で元気な企業2007，2007，経済産業調査会
- 7) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構，中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル2006，2007
- 8) 塚越雅信，企業価値を高める知財戦略～投資家の視点で見る知財～，特許流通シンポジウム2007，2007
- 9) 塚越雅信，私信

（原稿受領日 2008年1月15日）