

# 知財経営推進のための知財情報の活用手法の検討

——経営層からの要請に応えるための情報発信とは——

知的財産マネジメント  
第2委員会第2小委員会\*

**抄 録** 知財情報、とりわけ特許情報は、市場情報や財務情報など様々な他の情報と組み合わせることにより、業界の技術動向や競合の開発動向等の潮流を知るだけでなく、新たな価値を創出することができると考えられる。本論説では、委員各社における知財情報の報告場面・報告相手別の報告内容をまとめ、さらに知財情報を積極的に活用している企業へのヒアリングから得られた知財情報の活用場面・活用方法の事例をもとに、知財経営推進の観点から、知財情報を活用／発信するにあたり、いつ、誰に、何を、どのように発信すれば企業経営に役立つか、そのために知財部門は日常業務として何をすべきかについて提言する。

## 目 次

1. はじめに
2. 知財情報を取り巻く現状
3. 企業の知財情報活用状況と課題
  3. 1 小委員会参加企業における知財情報の活用調査
  3. 2 報告の現状と理想のギャップ
4. 先進企業の取り組み
  4. 1 A株式会社（化学）
  4. 2 B株式会社（IT）
  4. 3 C株式会社（IT）
  4. 4 D株式会社（輸送機器）
  4. 5 E株式会社（電機）
5. 知財情報の効果的活用に向けて
  5. 1 知財情報報告内容の棚卸し
  5. 2 万能な知財指標は幻想
  5. 3 事業戦略に合致した指標の設定
  5. 4 「知財を語る」のではなく「知財で語る」
6. おわりに

## 1. はじめに

企業経営における知的財産が果たす役割の基本は「事業の保護」, 「事業の推進」であること

は論を俟たないが、近年の経済環境の下、知財活用による利益創出への期待がさらに高まり、知財部門の役割も従前の権利化・活用業務から、より直接的な「企業利益への貢献」が求められるようになってきている。

知財情報に注目すると、最近、特許の重要度や企業の特許力に関して自他比較を行う数値化ツールが出現し興味を引くことも相まって、経営層からは積極的な知財情報の提供・分析・発信が期待されている<sup>1)</sup>。

一部の先進企業においては、たとえば、事業戦略・研究開発戦略策定に対して知財部門から積極的にアプローチし、知財情報を用いて研究開発の方向性や経営資源を投入すべき事業を提言することも試みられている。

このように、事業・研究開発・知財の三位一体経営の必要性が叫ばれ、その実現に向けた取り組みがなされている企業がある一方で、大多数の企業において三位一体経営はなかなか実現

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

していない。

つまり、知財情報を事業・経営に活かして利益を生み出している企業がある一方で、大多数の企業においては知財情報を活用して経営に資するところまで至っていないのが現実である。

当小委員会では、上述の問題意識に鑑み、経営に役立つための知財情報の新たな価値創出とともに知財部門から発信する知財情報について、その有効な発信・活用法を調査検討することとした。本論説では、知財情報を取り巻く現状を俯瞰しつつ、企業の知財情報活用状況と課題を明らかにし、知財情報の活用の面から知財部門が取り組むべき解決法を提言する。

## 2. 知財情報を取り巻く現状

どのような情報を知財情報と定義するかについては様々な立場からの議論があり、一概に定義することは難しい。情報を活用する立場から考えると、社内に向けた知財活動分析や戦略・行動のために活用される情報、投資家、株主、顧客、リクルート学生等のステークホルダーに向けて活用される情報、そして経営層に向けて事業戦略・研究開発戦略とともに提案される知財戦略としての情報などがあると思われる。

一般に公表される知財情報として、たとえば、特許（権）等の知的財産（権）の出願数、登録数、特許査定率、グローバル出願率等の統計的情報は、技術分野ごとの主要な出願人に関してのみ特許庁から特許行政年次報告書等により毎年公開されている。

一方、外部へは公表されることはないが、企業内で重要な情報として管理されている知財情報も存在する。委員の属する企業の状況を調査したところ、経営層等に報告する知財情報は以下のような9つの項目に整理することができる。詳細は表1を参照。

- ① マクロ環境
- ② 業界・競合・市場動向

- ③ 会社状況（全社・事業部）
- ④ 知財管理方針
- ⑤ 出願権利化戦略
- ⑥ 活用戦略
- ⑦ ライセンス戦略
- ⑧ 訴訟
- ⑨ 特許法律事務所（代理人）起用状況

企業の知財部門としては、上述したこれらの知財情報を重要な情報として経営層へ提供していると考えられるが、それが経営方針や経営判断に対して有効に寄与しているだろうか。

企業による知財情報の開示としては、2004年1月に経済産業省による知的財産情報開示指針の公表後、現在にいたるまで50社以上が知的財産報告書や知的資産報告書、またはアニュアルレポートの一部に知財情報を掲載した。その目的は、読み手として期待されている投資家などの企業評価者に対して、財務情報だけでなく非財務情報も開示することでより適正な企業評価ができることを目指していた。しかし、当小委員会の認識としては、これらの報告書は当初の目的どおりの効果が認められるには至っていないようである。

また、近年、知財コンサルタントや特許事務所等の第三者による企業の知財情報の分析・提供も行われ始めた。たとえば、インテクストラ社のPCI® (Patent Competency Index)<sup>2)</sup> 値は、審査経過など特許の法的な情報を利用した第三者による注目度、自社の注力度と、特許の書誌的事項を利用した権利技術の強さ・広さといった特許の質的傾向を示す情報とを数値化し、各項目にウェイト付けを行うことで特許の総合的な競争力を客観的なデータに基づき分析しようと試みた情報である。工藤特許事務所によるYK値<sup>3)</sup> もほぼ同様な考え方による数値化された企業の特許力を示す指標情報である。また、特許庁でも特許情報の分析につき、ツール・分析手法・事例などをまとめたものを公開してい

る<sup>4)</sup>。

これらの数値情報は、公報情報から一定の客観性を担保して算出され業界別ランク付けが行われているので、同一企業の時系列的な変化を見たい場合には有効かもしれないが、特に複数の事業分野をもつ企業に関しては、この値のみをもって直接企業間の知財力の優劣を比較することは難しい。

このように知財情報については、様々な情報があるが、企業内において、どのような知財情報がどのような場面で誰にどういう目的で発信されるのか、さらに経営層に報告し経営に活用できる知財情報とはどのような内容であるべきかについて、当小委員会参加企業における実態調査を行い、仮説をまとめた。その仮説を検証すべく、知財情報を積極的に活用し先進的な知財活動を行っていると考えられる企業（以下、「先進企業」と記載）へのヒアリング調査を行い提言を試みた。

### 3. 企業の知財情報活用状況と課題

#### 3.1 小委員会参加企業における知財情報の活用調査

まず、委員の所属する企業において、相手別、場面別それぞれの状況において、どのような知財情報が報告されているか、また理想的には報告されるべきであると考えるかを調査し検討した。

なお、まとめるにあたって、報告相手としては、

- 1) 社外（IR情報）
- 2) 社内複数部門
- 3) 経営層
- 4) 事業部門長
- 5) 開発部門長
- 6) 知財部門内

に分類し、また、報告場面としては、報告相手

表1 知財部門が報告している情報

マクロ環境	業界・競合・市場動向	会社状況 (全社, 事業部)	知財管理方針
国内外の特許出願数推移 国内外の特許登録数推移 国内外の研究開発費推移 特許関連人口推移 国内特許費用	売上高・利益 研究開発費 他社知財費用の傾向 他社出願・権利化傾向 他社出願・登録件数 他社発明人口 他社主要発明・発明者情報 キー技術／キー機能の状況 他社注力技術分野情報	売上高・利益 研究開発費 知財費用(比率)	開発テーマ数 技術者数(全社, 事業部) 発明者数(全社, 事業部) 開発費用(全社, 事業部) 自社技術力の客観的評価 知財経費 権利維持費用 実施報償金額 事業・技術分類別の知財費用 発明表彰(数or金額) 外部発明表彰(発明協会等)
出願・権利化戦略 (目標／結果指数)	活用戦略	ライセンス戦略	訴訟
発明届出件数, 提案率(全社, 事業部別) 出願件数, 率(全社, 事業部別) 審査請求件数(率) (全社, 事業部別) 登録件数(率) (全社, 事業部別) 事業・技術分類別の上記各件数 発明品質評価 外国出願国, 出願率 国内・外国査定率 国内・外国応答率(中間処理) 外国特許登録率	自社実施状況(実施率) 費用対効果評価	ライセンス契約件数 他社特許侵害率(件数) 自社権利の他社侵害率(件数) 自社権利の実施許諾率(件数) ロイヤルティ収入金額 ロイヤルティ支出金額	訴訟関連費用 進捗ステータス  <b>特許法律事務所 (代理人)</b> 事務所数 事務所経費

を経営層に絞り、

- 1) 年／月次報告
- 2) 社内要因変化時報告  
(事業拡大／新規事業進出／撤退時、他社動向に対する対応)
- 3) 訴訟／ライセンス等発生時報告
- 4) 外部環境変化時報告  
(特許制度、景気変化等)

と分類して検討した。

報告内容としては、2章に記載した9項目をさらに細分化した全50項目(表1)を用いた。結果をまとめるにあたっては、各報告相手、報告場面における報告項目、そして小委員会参加企業8社において現実に実施している報告項目と、あるべき姿である理想とする報告項目との差異をまとめることとした。報告相手別の報告内容の状況(先進企業以外)を図1に、報告相手別の内容や時期の概略を表2にまとめた。

### (1) 報告相手別の報告の現状

#### 1) 社外

IR情報等を利用した社外向けの情報発信においては、知財に特化した報告書を作成してい

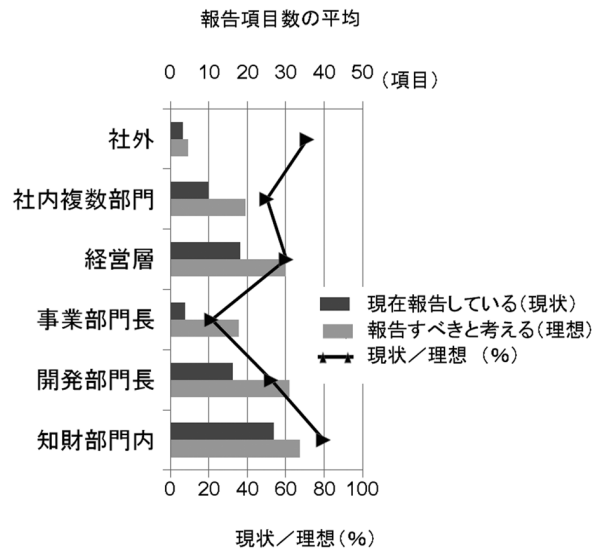


図1 知財情報報告の現状(相手別)

る企業はなく、アニュアルレポート等の一部として報告されている例がある程度に留まった。国内外の特許出願数推移などのマクロ環境等の情報であっても、報告事例は1社に留まった。一方、研究開発費や知財経費の比率等の企業情報については、報告事例も少なからずある。

しかしながら、各企業において、現状以上に報告が必要と考えられてはならず、社外に対し知財情報を効果的に発信することの難しさが窺

表2 報告相手別の報告内容・時期

報告相手	内容・時期など
社外 (IR情報)	投資家、株主向報告による知財関連情報の提供 例) 知財報告書、有価証券報告書、会社案内、WEB
社内複数部門	複数関連部門(事業部、開発等) 共通活動レビュー 例) 知財白書
経営層 (全社知財戦略、費用説明/ 承認)	年／月次報告、(定期的報告)
	社内要因変化時 事業拡大／新規事業進出／撤退時、他社動向に対する対応
	訴訟／ライセンス
	外部環境変化(特許制度変更、景気変化等)
事業部門長	事業体／ビジネスユニット部門長向けの知財活動レビュー
開発部門長	開発責任部門長向の知財戦略・活動レビュー
知財部門内	知財部門におけるレビュー、プラン策定

える結果となっている。

## 2) 社内複数部門

理想的には、現在以上に知財情報を発信すべきと考えつつも、全社の知財活動を網羅的に記載した知財白書を作成している企業は1社、技報の一部として報告している企業も1社と限られ、積極的な報告がなされているとは言いがたい状況であることが判った。研究開発費等の企業情報については、報告事例もあるが、社外向けの報告状況と傾向は大差なく、知財情報が広く社内でも用いられているようには見えない。

## 3) 経営層

各企業とも定期、不定期に係らず知財に関する報告を適宜行っている。これは、知財情報が経営に及ぼす影響の高さが強く認識されていることによるものと考えられる。しかしながら、知財評価などの一部の情報においては、十分な報告がなされていないと感じている。

なお、経営層へは、広く知財情報の報告がなされているものの、報告される項目の細部にはメリハリがある。これについては「3.1 (2) 報告場面別の報告内容」の項で検討する。

## 4) 事業部門長

小委員会参加企業での報告状況が現実と理想でもっとも異なっており（図1参照）、また、先進企業とそれ以外の企業の報告状況の差が顕著に表れたのが特定事業部門長向けの報告である。

知財管理方針、出願・権利化戦略、活用戦略、ライセンス戦略、訴訟などの重要案件については報告はなされているが、企業全体の知財情報や、マクロ環境などの情報については、事業部門長に特化した発信はしていないという企業が半数以上である。事業戦略への知財の活用を考えれば、事業部門長向けには報告の機会をもっと増やしたいというのが当小委員会メンバーの希望とも受け取られた。

## 5) 開発部門長

各企業において積極的に報告の場が持たれている。もっとも知財（特に特許）の影響を受ける部門であり、報告の定例化が多い部門である。しかしながら、項目の細部を確認すると、マクロ環境などの情報については、今以上に報告してもよいと考えている企業が多い。

## 6) 知財部門内

当然ではあるが、定例会議に加え、必要に応じ不規則の会議等も行われている。その中で、マクロ環境、業界・競合・市場動向は、各企業ともに、今以上に報告してもよいという考えである。なお、知財事務所（代理人等）に関する情報については、知財部門以外ではほとんど報告事例がなく、他の報告対象者にはニーズそのものがないとも言える。

## (2) 報告場面別の報告内容

ここでは、報告相手を経営層に絞って整理する。経営層への報告はすべての企業が適宜行っているが、その中でも項目数としてはまだ足りないと考えていることは図1に示したとおりである。

そこで、具体的に報告場面別の状況をまとめた（図2）。これによれば、訴訟／ライセンス

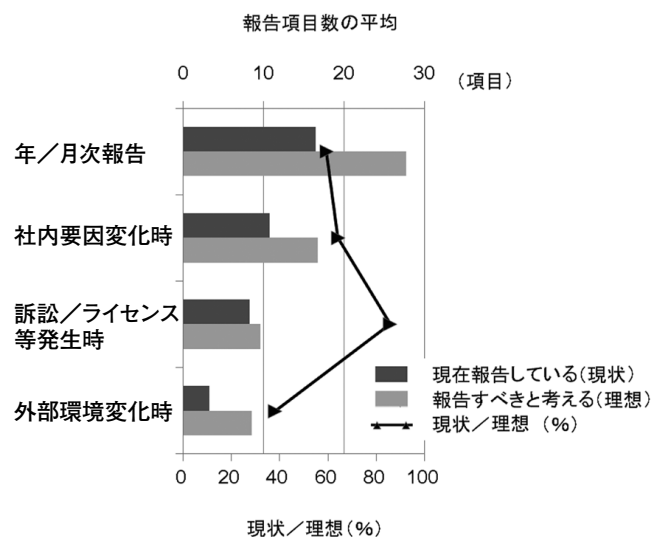


図2 知財情報報告の現状（場面別）

時には、十分な報告がなされているが、年／月次報告や外部環境の変化時での報告に関してはまだまだ改善の余地があると感じている。

これは、訴訟／ライセンス時には、比較的報告する目的が明確になっているのに対し、定期的報告である年／月次報告は、従来を踏襲した形式的な報告内容になっておりもう少し変化をもたせたいという思いがある。また、外部環境変化時報告は、忙しい経営層に対して特許法の変化など細部にわたる報告は難しい現状があると考えられる。

#### 1) 年／月次報告

ほとんどの企業で経営層には年に1～2度の頻度で報告する場が設定されており、ほぼ半数の企業が定期的に報告書を提出している。報告頻度は、年1回が多いが毎月レポートしている企業もある。

#### 2) 社内要因変化時報告

一般的に知財戦略は中長期戦略として計画されているため、自社の知財戦略変更時の経営層への報告は、定期的な報告の一環として報告され、突発的に報告する場面は少ない。

また、新規事業への取り組みにおいて知財部門として積極的に関与しようとしている企業もある。それらの企業では、たとえば、新規事業は将来の利益を生むために重要だが、投資判断が難しいため、客観的情報として知財情報を分析、整理したデータを判断材料として提供している。

#### 3) 訴訟／ライセンス等発生時報告

訴訟／ライセンス報告のときは、どの企業もその緊急性に鑑み、問題が生じたときに随時ライセンス戦略、訴訟情報、相手企業動向、費用等を報告している。

#### 4) 外部環境変化時報告

権利維持経費、報償金額等の知財経費に関する報告は、年次報告の形式でされることが多いが、法制度や年金額の変更などは、外部環境が

変化したときに報告される傾向にある。

### (3) 報告内容の詳細

各企業の知財情報の報告において、50項目のウェイトに違いがある例が見られた。たとえば、自社特許に関する報告といっても、特許群として力を持つ場合と物質特許のような特定の特許に重要性がある場合など、業界による特色があり、当然のことながら各企業はその業界の状況に応じた報告の形態をとっている。

また、財務情報（売上高、利益、研究開発費等）や人事情報は、単にその情報のみを提供するのではなく、知財情報と絡めて競合他社と比較する等、指標を工夫して報告している例があったので、下記にその一例を紹介しておく。

投資対効果や知財活動の生産性の指標：

研究開発効率

＝国内出願件数／研究開発費（億円）

発明効率

＝国内出願件数／技術者数（発明者数）

知財経営重視度

＝知財経費／売上高

知財部員負荷

＝技術者数（発明者数）／知財部員数

知財部員効率

＝国内出願件数／知財部員数

## 3. 2 報告の現状と理想のギャップ

参加企業の多くが理想的には報告したいと考えながら十分な報告ができていないと答えた項目について、その背景、理由について検討した結果、見えてきた知財情報の報告・活用の課題を以下にまとめる。

### (1) データの数値化の困難性

参加企業の多くが理想的には報告したいと考えながら十分な報告ができていない項目として、評価に関する項目が挙げられた。

経営層から様々なデータについて、数値化を求められることがある。知財部門も報告内容の説得力、納得性を高めるためにできるだけ数値データによる裏づけを行いたいと考えているが、数値化が難しい指標も少なくない。特に、発明の価値等、知財力の客観的評価の提供を望まれるケースは少なくないが、適切な手段がない。社外の評価会社による評価も、製品の事業領域、競合性等企業の実情を考えると必ずしも正確とはいえない場合が多い。活用戦略における費用対効果評価に関しても、理想的には報告したいとする企業も半数近くあるが、報告している企業であっても、評価が難しいために十分な報告はできていないという結果であった。

## (2) データ入手・分析の困難性

業界・競合他社の出願・権利化傾向に関しても、十分な報告ができていないと考える企業も多かった。

知財情報から、競合動向や技術分野の状況を分析することが可能であり、それら分析情報への経営層の関心は高い。

しかし、分析対象となる知財情報量が膨大となるケースが多いこと、競合と比較する場合においては、事業分野が必ずしも完全には一致しないため、必要情報を正確に抽出することが困難であることなどの理由で、正確に分析することが難しく多大な負荷がかかる。また、分析情報の継続的なメンテナンスの負荷も小さなものではない。そのため、必要性はわかっているが、各社十分に報告できていないのが実体のようである。

また、競合企業が日本企業である場合には、日本知的財産協会の実態調査などにより競合企業の知的財産活動状況についてかなり詳細なデータが得られるものの、外国企業である場合には、会員企業ではないため、詳細なデータの入手はきわめて困難である。

## (3) 報告内容の事業との関連性の希薄さ

年／月次報告の中では、知財環境の全体像を示す意味から、業界競合動向、自社開発状況、自社出願権利化状況、ロイヤルティ情報等幅広く報告している場合が多いが、さらにより多くの情報提供をしていきたいと考える企業が多い。具体的には、業界・競合・市場動向に関しては、開発費、他社出願、他社発明人口、他社主要発明・発明者情報、キー技術／キー機能の状況、また自社状況では、開発費、知財費用等が、知財管理方針では、開発テーマ数、技術者数、開発費用等、自社技術力の客観評価の報告をしていくべきという企業が多かった。この理由としては、知財部門による年／月次報告を単なる知財情報の報告としてではなく、事業戦略と絡めて報告した方が効果的であると考えているためであろう。

以上のことを踏まえて、経営層の求める企業経営に役立つ知財情報の条件を、以下のよう設定した。

仮説：

1. 数値の裏付けによる納得性のある説明であること
2. 競合情報、ベンチマーク情報を含むこと
3. 自社の事業と関連付けた知財情報であること

上記仮説をもとに先進的な取り組みを行っている企業にヒアリングを行い、経営層への報告状況に関する仮説の検証および課題の解決策を模索することにした。

## 4. 先進企業の取り組み

先進企業における知財情報の活用の実例を参考にすることを考え、知財部門のトップが経営メンバーである、もしくは経営層との距離が近いと考えられる企業に対してヒアリングを申し入れ、ご協力いただいた。以下にその概要をまとめる。

#### 4. 1 A株式会社（化学）

知財活動の基本は事業との連携であり、事業部での会議体における議論には、知財に関する情報が含まれる形式にしている。すなわち、事業部に知財を語らせる仕掛けをしている。したがって、知財に関する特定の会議体は、以前は存在したが現在は設けておらず、また知財白書といった知財に特化した報告書等も存在しない。

知財情報は「他人を知って自分を計る」ためのツールと考えており、事業部等に「どこをどう変えれば権利になるか」を考えさせること、「世の中がどう動いているのか」を考えさせることが重要である。したがって、知財情報には、特許情報だけでなく、ユーザー情報、市場情報、原料情報（原料メーカーの動向）なども考慮しなくてはならない。

知財情報を見に来てもらうのではなく、事業部等が通常見ている情報に知財部からの発信情報を加えることが必要と考えている。現時点では製品と知財との関連性情報の整備など、知財と事業を結びつける体制は必ずしも十分とは言えない。満足する情報を整備するには、データの更新等、課題が大きいと考えている。

#### 4. 2 B株式会社（IT）

「知財」が主語（主体）ではなく、事業戦略に合った知財情報であることが基本的な方針である。そのため、各ビジネスユニットおよび研究所と半期に1度、知財活動状況についての情報交換を行っている。

競合他社との競争力とリスクの情報等、現場（事業部）が必要とする情報をどれだけ提供できるかが重要と考え、知財部門は、特許（実務）担当ではなく戦略スタッフであることが重要と考えている。知財情報を提供する場面については、結果情報ではなく、たとえば事業立ち上げ等につながる知財情報の提供が重要と考えてい

る。

しかしながら、ライセンス交渉の場面などにおいて、特許ポートフォリオとそれを構成する個別特許の価値勝負の時代になっているが、涉外視点での価値向上に十分な対応ができていない、自社の保有特許の見える化が十分できていない、などの課題も残されている。

なお、ビジネスユニットには、特許戦略責任者を設置し、技術領域単位での知財情報の共有化や全社知財戦略の共有・展開を目的とした会合を定期的で開催している。

#### 4. 3 C株式会社（IT）

知財は独立して存在する組織ではない。事業に対してどれだけ貢献できるか、新事業を生み出すためにどれだけ貢献できるかがポイントであり、知財情報は「既存事業の少し先」「新事業の可能性」に対して有用と考えている。経営層にとって、必要な情報をタイミングよく出すことが重要と考えている。

将来の自社事業の方向性の検討について、知財部門も参画するために「知財解析室」を設置している。報告書作成には、「戦略室向け」「技術提案」「技術部門からの依頼」の3つのパターンがある。また、テーマスタート前には知財情報を提供する。投資対効果に関する情報へのニーズは高いが難しい。知財白書は作成し、技術系の経営層へ提供している。

#### 4. 4 D株式会社（輸送機器）

D社では、研究と事業部が別会社という特殊性があるが、知財部門間の交流や、技術開発の進展によっては研究所と事業部の各知財組織が協同して動くなどの柔軟な対応を行っている。新規事業では、事業サイドに知財部門の情報（技術協力相手の探索や競合解析など）が貢献することも多く、情報提供だけでなく事業への取り組みに関しても知財部門からアドバイス



ることも多い。

年1度の事業軸の戦略会議等では、地域事業や商品事業領域の経営層に対し知財情報も研究開発の技術戦略とあわせた形で報告している。知財白書は出願・登録件数等の数値的なものを出している。コピー商品領域における権利主張の結果、対象商品が市場からどれだけ排除されたかという報告は随時行われているが、その他知財がこれだけ経営に役立っているというのは、なかなか数値化できていない。

#### 4.5 E株式会社（電機）

知財に関する情報は事業部に提供しているというよりむしろ事業部とシェア（定期的、不定期的）している。経営層は普段から知財情報を理解しており、特別な仕掛けはない。経営層は頻繁にインフォーマルな形式でお互いに話をしている。E社は独自技術の事業化ということで、創業時から知財を重要視していること、経営層

が知財の重要性を理解していることが大きい。なお、E社では知財部門から知財情報以外の事業化情報を提案することはない。知財部門は知財面から事業部を守ることが第一義で、これに注力している。個々の知財の価値は競合相手が使うかどうかで決まり、絶対的な価値評価には意味がない。

以上、5社のヒアリングの結果を、①知財部門の基本スタンス・方針、②提供する知財情報の内容、③知財情報の発信場面、④知財情報の発信における具体的手法、⑤知財情報の数値化の状況の5つの観点でまとめたものを表3に示す。

第3章の最後で仮説として示した3つの「企業経営に役立つ知財情報の条件」と対比させると、先進企業はいずれも事業との関連を念頭におき、事業部門の活動に知財情報を組み入れる工夫をしていること、自社情報だけでなく競合情報を組み入れた知財情報を、場合によっては

表3 先進企業の知財情報報告状況

企業名 観点	A株式会社 (化学)	B株式会社 (IT)	C株式会社 (IT)	D株式会社 (輸送機器)	E株式会社 (電機)
知財部門 基本スタンス・ 方針	事業との連携	「知財」が主語(主 体)ではない	事業及び新事業 の創出にどれだけ 貢献できるかがポ イント	新規事業で、知財 部の情報が貢献 することが多い	知財情報は事業 部とシェア
提供する 知財情報の内容	特許情報、ユー ザー情報、市場情 報、原料情報(原 料メーカーの動 向)	競合他社との競争 力とリスクの情報	「戦略室向け」「技 術提案」「技術部 門からの依頼」	技術協力相手の 探索や競合解析 など	知財から事業化 情報を提案するこ とは無い。 他社との比較に関 する情報を共有
知財情報の 発信場面	知的財産に関する 特定の会議体は 設けない 知財白書なし	各ビジネスユニ ット及び研究所と半 期に1度、情報交 換	知財白書を技術 系経営メンバーへ 提供	知財白書にある数 値は件数的なもの	特別な仕掛けはな い
発信における 具体的手法	事業部に知財を語 らせる仕掛け	特許戦略責任者 を設置。情報共有 化へ	「知財解析室」を 設置	研究開発の技術 戦略とあわせた形 で作成 「企画室」設置	創業時から知財を 重要視
数値化の状況	製品と知財の関連 性情報について は、十分とはいえ ず、データの更新 が課題	ポートフォリオ及 び個別特許の価 値につき、涉外視 点での価値向上、 自社保有特許の 見える化が課題	投資対効果に関 する情報へのニー ズは高いが難しい	コピー商品排除効 果を除き、知財の 効果はなかなか 数値化できない	個々の知財の価 値は競合相手が 使うかどうかで決 まり、絶対的な価 値評価には意味 がない

専任部隊をおくなどして継続的に提供する努力をしていることがわかった。

すなわち、企業経営に役立つ知財情報の提供には、①専任制などの組織的手当てをしてでも競合分析の情報を提供し続けること、②知財が主体ではなく事業を主体とした知財情報の提供方法を工夫する必要がある、という2つが重要であるといえる。

一方、知財情報の数値化に関しては、各社ある程度ニーズは理解しながらも数値化に対する解釈は異なり、一般論としての数値化の是非や手法をまとめることはできなかった。

## 5. 知財情報の効果的活用に向けて

第3章での当小委員会参加企業の状況および第4章に記載した企業ヒアリングから、知財情報は企業活動に活かすことのできる重要な情報であるが、知財の立場で考えた一方的な情報の提供では活用されにくく、経営層から受け入れられない可能性があること、先進企業では、「事業に役立つ」「事業が中心」となる知財情報の提供の仕方や「将来の事業につながる」情報の提供に焦点を置いていること、が浮き彫りになった。そして、知財情報がより企業活動に活かされるためには、知財に対する経営層の理解がもっとも重要であることが示唆された。

当小委員会参加企業はもちろん、ヒアリング対象とした先進企業においても、現在の知財情報の提供で十分であると認識している企業はむしろ少ない。その意味では、知財情報を経営に効果的に活用することは、非常に難しい課題といえる。

このような認識の下で、本論説をまとめる過程において、当小委員会で特に議論にあがった知財情報を効果的に活用するための報告のあり方や留意点について以下に記載する。

### 5. 1 知財情報報告内容の棚卸し

ある種の報告会や白書などの知財情報の発信を継続に行っている企業は少なくない。しかし、環境がダイナミックに変化している昨今、このような報告は既に陳腐化し情報の受け手の要求とミスマッチしている可能性がある。

たとえば、出願件数、登録率など統計的数値を掲載しただけのような総花的な資料の場合、知財経営の初期段階においては自社の状況を知る上で役立つものの、中長期にみてビジネスに有効に活用されることは少ないと考える。

それらの内容を見直し、場合によっては従来の報告方法を思い切って廃止することや報告項目の削減を行うことは、情報提供者の知財部門である労力軽減ばかりでなく、あまり役に立たない情報を押し付けられる経営層や事業部門にとってもメリットは大きいと思われる。

### 5. 2 万能な知財指標は幻想

「この指標で測れば、知財活動の適否が判断できる」というものがあれば、確かに便利ではあるが、事業自体が、時代の環境、業界、各企業の戦略などの変化により変貌を遂げるものである以上、万能な指標は存在しない。近年、多くの要因を取り込んだ複雑な数式で、企業の知財の総合力を表現する試みが散見されるが、これらの指標は、企業間をあるひとつの尺度で比較することはできるものの、知財そのものの性格や活用法の異なる業種間を比較すること自体が困難である。また、企業の関心事は市場やビジネス位置における競合との位置関係であることを考えれば、現実的に経営判断に利用するためのふさわしい指標とは思えない。

個別の知財評価に関しても同様である。東京理科大学の石井康之教授によれば、「企業経営者からよく聞かれるのは『投資対効果』であり、今後知財評価は避けては通れない。企業活動に

おいては、『数値で表せないものは管理しているとはいえない』ということになる。」とのことであった<sup>5)</sup>。確かに知財部門にとっても、経営層に知財関連予算の正当性を示す上で「投資対効果」の説明は必要である。しかしながら、個別の知財評価に関しては、以前よりコストアプローチや、インカムアプローチ、マーケットアプローチなどが紹介されているが<sup>6)</sup>、いずれも一長一短があり、やはり万能の手法はない。

今回ヒアリングを行った先進企業においても、知財評価については視点や意見がさまざまであった。本論説では知財評価そのものについて詳細な記載は行わないが、今後、知財情報の一つとして取り上げる企業も増えてくるものと考えられ、その指標や手法の設定には各企業の模索が続いていくものと思われる<sup>7)</sup>。

### 5. 3 事業戦略に合致した指標の設定

知財戦略と事業戦略がリンクされていることは、言うまでもなく知財活動を示す指標もこれにふさわしいものである必要がある。上記のように万能な指標がない以上、事業部門と知財部門における価値基準をすり合わせた上で納得の行く手法を模索することとなる。

事業戦略に合致した知財指標を設定する上では、事業の構造や状況を知財部門が正確に理解する必要がある。たとえば、最新の技術を開発し、新商品を事業化する事業戦略においては、発明を発掘し特許網を形成することを示す知財指標が適切であるが、技術の成熟分野において、枯れた技術でコスト競争を行う事業戦略においては、新規出願よりも過去の特許出願や維持年金の厳密な見直しを示す指標がふさわしいものである。

したがって、自らの企業に最適な知財指標を選択するにあたっては、知財部門は、経営戦略、事業戦略のより深い理解とともに、これらと知財戦略のすりあわせが必要となり、この指標選

択のプロセス自体が知財経営を推進する一步になる。経営層、事業部門、知財部門が納得する知財指標が選択できた時点でその企業の知財経営は一步前進したと言えるであろう。

### 5. 4 「知財を語る」のではなく「知財で語る」

知財情報それ自身に価値は薄く、情報は発するメッセージの裏づけとなって初めて価値を有するものである。すなわち、知財情報自体にはスクープはないのである。知財先進企業とその他企業での大きな違いは、知財情報を事業部門に有効に報告しているか否かである。ヒアリングを行った先進企業においては、情報を専門に扱うグループの創設や会議体での報告形態の工夫など、事業部門と知財部門を緊密に結びつける何らかの仕掛けがなされており、事業の重要な判断に知財情報が有効に活用されている。また、この仕掛けにより3. 2 (2) で述べた、多大な負荷がかかる知財情報分析を継続可能なものにしていく。

今、知財部門に求められているものは、単なる知財情報の提供ではなく、知財情報で裏づけされた客観的な説得力あるメッセージである。

## 6. おわりに

以上、主に経営層の期待に応える、企業経営に役立つ知財部門からの知財情報の発信の仕方につき述べてきた。しかし、今回の委員メンバーでの討論の中では、経営層の知財の理解度や期待レベルによっても、知財情報の報告内容や報告場面が異なるのではないかという議論となった。

すなわち、たとえば知財に取り組み始めたばかりの企業では、経営層は知財の理解度が低く知財情報にもそれほど期待するものはない。そのため、知財部からは定型的な報告が主となり、経営層はそれを受けてもその報告の意味、重要

度や必要性を十分に理解できず、場合によっては「もう報告しないでもいいよ」と言われかねない。

もう少し知財経営が進んでいき、自社の知財活動状況の把握やコストコントロールができるようになり、ロイヤルティ収入が得られるようになると、経営層の知財理解度はアップするものの、その知財に対する期待はバブル気味であり「知財を活用すればもっと素晴らしく利益が上がるのでは…」という過大な期待を持ち始める。その期待を持った経営層は、知財情報の価値にも大きな期待を持つことになる。この期待に知財部門の情報提供が追いついていない、という企業が少なくないものと考えられる。

先に述べた知的財産経営に関する実態調査での経営者アンケートでは「知財部門はもっと経営に向けて情報発信をして欲しい」といった内容のコメントが多かった。しかしながら、多くの企業の知財部門がロイヤルティ報告、ポートフォリオなど（経営層からの要請もあり）、定型・非定型含め、多くの情報を提供していることを考えると、アンケートに見られた、知財情報発信への要望は、もしかすると経営層の知財への過度な期待が、知財情報へも反映されているのではないか。

さらに知財経営の段階が進むと、経営層も知財は一つのビジネスツールであるという身の丈に合った認識ができるようになり、知財情報への期待度はそれ以前より若干下がる。一方、知財部門のみならず、全社レベルで知財活動は日々の業務に組み込まれてきているため、非定型の情報交換の割合が飛躍的に高くなる。こうなると経営層の期待、知財部門の情報提供が過不足なく理想的な状況になる。

この理想的な状況に到達するため、知財部門は、前章で述べたような項目に留意し、知財情報を用いたメッセージを発信し続けることにより、知財の事業への貢献を顕在化することに努

めることが重要である。これにより、経営層の知財への理解も深まり、知財重視経営を進めることができるのである。

本稿は、2009年度知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会のメンバーである、鈴木裕史（小委員長：中外製薬）、新村悟（小委員長補佐：トプコン、2009年10月～）、飯野由里江（ライオン）、井阪和夫（キヤノン）、高橋祐二（リコー）、中村俊則（セコム）、星哲夫（横河電機）、堀田渡（NTTファシリティーズ）、山岸浩二（小委員長補佐：パイオニア、2009年4月～9月）の執筆によるものである。本論説の作成にあたり、ヒアリングにご協力いただいた東京理科大学の石井康之教授および各企業の皆様に心から感謝いたします。

## 注 記

- 1) 日本知的財産協会知的財産マネジメント第1委員会、資料第364-(3)号 知的財産経営に関する実態調査、p.15 (2008)、に経営者の現在の知財部門の働きに対する不満点の2番目に多かった回答として「意志決定に関わる情報発信や、経営への提言が不十分 (23%)」が、また、知財部門に対して今後期待すること、に対する最も多かった回答として「意志決定に関わる情報発信や、経営への提言」があげられている。
- 2) インテクストラ株式会社、システムソリューション PCI® (Patent Competency Index)  
<http://www.intechstra.com/system/pci.html>  
(参照日：2010.7.13)
- 3) 工藤一郎国際特許事務所、特許価値評価：YKS手法  
<http://www.kudopatent.com/a21.html> (参照日：2010.7.13)
- 4) 特許庁、知的財産戦略に資する特許情報分析事例集  
[http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryuu/s\\_sonota/bunsekisyuhou\\_jirei.htm](http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryuu/s_sonota/bunsekisyuhou_jirei.htm) (参照日：2010.7.13)
- 5) 小委員会活動として行ったヒアリングでの発言
- 6) これらの評価方法に関しては、たとえば以下に説明されている。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

2002年度知的財産管理第2委員会，資料第301号  
企業における知的財産の経済的価値評価のあり  
方（2003），日本知的財産協会

日本弁理士会近畿支部，知財Q&A，係争，特許  
権等の担保価値評価について（1）

[http://www.kjpaa.jp/public/pu\\_10faq/pu\\_10faq\\_06-02.html](http://www.kjpaa.jp/public/pu_10faq/pu_10faq_06-02.html)（参照日：2010.7.13），

品川陽子，日経BP知財Awareness，知的財産の

経済的評価

<http://chizai.nikkeibp.co.jp/chizai/etc/shinagawa20050301.html>（参照日：2010.7.13）

- 7) 2009年－2010年度知的財産マネジメント第1委員会第4小委員会が「発明（1件or群）の評価方法と評価データの蓄積に関する研究」に関する検討を行っている。

（原稿受領日 2010年6月1日）

