

知財部門からの情報発信のあり方

知的財産マネジメント
第2委員会第3小委員会*

抄 録 企業経営において、知財情報を活用することの重要性は十分に認識されており、知財情報の発信に関しても多くの報告がなされているが、うまくいっている事例はあまり聞かない。これは知財情報を発信しても、それが知財情報の送り手である知財部門と知財情報の受け手とのコミュニケーションになかなか繋がらないことが一因だと考えられる。本論説では、企業における知財情報の発信の現状を調査し、また、知財情報の活用已成功している企業に共通する特徴を抽出して、知財情報の送り手のシーズと知財情報の受け手のニーズとのマッチングを意識した、知財情報の発信に関する成功のカギを検討した。

目 次

1. はじめに
2. 知財部門からの情報発信における課題
3. 現状把握（アンケート調査）
 3. 1 アンケート概要
 3. 2 調査結果の分析
4. ヒアリング
 4. 1 課題の抽出とヒアリング対象
 4. 2 ヒアリング詳細
 4. 3 ヒアリングのまとめ
5. 知財情報の発信における成功の秘訣
6. 提 言
 6. 1 受け手への啓発
 6. 2 受け手からの意見収集
 6. 3 知財部門の行動原理の明確化
 6. 4 知財業務からの間口拡大
 6. 5 社外への情報発信の推進
7. おわりに

1. はじめに

企業経営において、熾烈な国内外での競争に耐えうる経営戦略の立案・実行が求められている中、知的財産の活用の巧拙が業績の明暗を分けることも珍しくなくなっている。そして、知

的財産が企業経営に役立つ場面が増えるにつれて、知的財産とそれに関する情報の重要性は確実に大きくなっている¹⁾。

同時に、高速通信を可能とする電子機器の飛躍的な発展、グローバル通信網の整備、そして、これらを背景とするインターネットの普及に伴い、誰でも、膨大な量の情報を、さほど手間やコストをかけず手軽に入手することが可能となった。知財情報についても、現在では主要各国の特許庁や関連業者のウェブサイトにおいて、公報類はもちろんのこと審査経過や審査関連書面、統計資料、法改正や新たな施策に関する告示など、知的財産に関する非常に多くの情報を閲覧、利用できる環境が整っている。

このように、知財情報へのアクセスが容易になることは、知財情報の受け手にとっては好ましいものである。その一方、これまで企業において知財情報の発信元の役目を専ら果たしてきた知財部門には、受け手のニーズの高度化、多様化への対応という新たな課題が課せられるよ

* 2012年度 The Third Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

うになった。上記のような情報発信を巡る環境の変化と並行して、情報検索・解析ツールや手法の開発も盛んになされており²⁾、その成果を活用した「情報発信」に関して多くの報告がある^{3)、4)}。しかしながら、実際にうまくいっている事例はあまり聞かれない。むしろ「情報発信は悩みの種」と感じている知財部門長や知財担当者は多いのではないだろうか。

これは、送り手から情報を発信しても、それが受け手とのコミュニケーションになかなか繋がらず、かといってそこに大した問題意識を持たずに、情報発信自体が目的化していることが一因であると考えられる。

本論説では、企業における情報発信の現状を分析し、成功と考えられる事例とともに考察する。加えて、知財情報発信が成功に繋がるカギとなる、部門間のコミュニケーションについて検討する。

なお、以下では、「知財情報の発信」を「情報発信」と、「知財情報の送り手」を「送り手」（即ち、知財部門）と、「知財情報の受け手」を「受け手」と、それぞれ記すこととする。

2. 知財部門からの情報発信における課題

情報が簡単に収集できる時代の到来は、一般的には大いに歓迎されるべきなのだが、逆に情報が氾濫し過ぎていて、膨大な情報の中から受け手が自ら必要な情報を選択し、探し出さねばならなくなった。

知財部門が事業・経営に貢献するために積極的に自ら情報発信をしようとする動きは以前からあった。経営に資する知的財産マネジメントを実現するために、知財部門は経営層に何をコミットすべきか、また、研究や経営推進のために知財情報をどう活用すべきか、という観点で、事業・経営に役立つ情報発信について検討され、提言が行われてきた⁴⁾。

知財部門が情報発信する目的について改めて考えてみると、発信する知財情報によって事業・経営の「成功」に貢献したい、ということに尽きる。事業・経営の「成功」とは、具体的には売上げの拡大による業績アップであったり、商品力アップに伴う株価の上昇であったり、企業イメージの向上等々いくつものシーンを思い描くことができる。残念ながら、このような誰の目にも明らかな「成功」が実現するのは、通常、情報発信がなされてから相当の時間が経過した後のことであるので、なかなかその因果関係は明確ではない。したがって、送り手が情報発信の成功を実感することは難しい。しかしながら、そのような華々しい「成功」でなくても、受け手のニーズにマッチした情報発信によって受け手の期待した成果が達成されたとき、その情報発信は成功に結びついたと言える。

一般的に知財部門が持つ、情報発信の基礎となる主な情報およびその発信媒体と発信先（受け手）について整理すると、

主な情報：

出願・登録等件数、グローバル出願率、特許査定率、ライセンス契約数、競合他社の権利化状況、侵害等の係争状況、権利維持費用、実施報奨金、ロイヤリティ収入、ロイヤリティ支出、訴訟関連費用、その他の知財経費 等

発信媒体：

知財報告書、Web、活動レビュー、年・月次報告、個別報告書 等

発信先：

経営層、事業部長・BU (Business Unit) 長、研究開発部門、社内全社員、社外一般 等

と、あくまで雑駁ではあるがこれらのようなものが例として挙げられる。

ここで列挙した知財情報は、情報そのものに加えて解析することによって、新たな情報的価値

値が付加され、事業・経営に役立つのでは、と送り手は思うところである。例えば、公開特許の情報から業界の技術動向や他社の開発力、さらに市場情報や財務情報と組み合わせることにより、協業相手の選定や、注力事業分野の見極め等に活用できる。また、商品・サービスと関連づけて解析することにより、事業成果との関連の明確化や費用対効果を指標化することもできる。このように、送り手である知財部門が一手間かけて情報を加工することにより、受け手が望む情報に近づけることが可能となる。

一方、送り手の情報発信は、送り手が期待した通りに活用してもらえているのであろうか、という疑問が残る。事業・経営に貢献するためには、まず、受け手に知財情報を有効に活用してもらおうことが第一歩である。そして、有効な活用によって受け手が成功体験でき、その成功体験を送り手である知財部門と共有できれば送り手のモチベーションも上がり、「成功のサイクル」へと繋がると考えられる。

情報発信によって「成功」したか否かの判断は、受け手がどのように意識できたかによって決まる。受け手に評価してもらうためにも、送り手の情報（シーズ）がもたらす効果が見えるように情報発信する必要がある。情報の受け手には各々の立場毎にそれぞれ異なるニーズがあり、それにマッチした情報発信をすることが必須であるのは前述の通り明白である。また、送り手のシーズと受け手のニーズをマッチングさせるためには、送り手による受け手とのコミュニケーションの取り方も重要となる。たとえ、送り手と受け手との間で同じ情報をベースにしても、相手の立場で受け取り方も違う。立場毎に受け手のニーズに合わせ、受け手の目線で発信する情報に加工、工夫を加えることで受け手の満足に繋がるのである。

3. 現状把握（アンケート調査）

3.1 アンケート概要

まず、現状でどのような情報発信がなされているかを把握するため、知財協参加企業71社を対象にアンケート調査を実施し、このうち50社から回答を得た。

これらの企業は、業種を問わず多岐にわたっており、解析に先立ち幅広い意見を採取することをまずは目指した。

なお、アンケート内で用いた用語の定義を以下の表1に示す。

表1 用語の定義

情報発信の受け手	具体例
A. 経営幹部	役員等
B. 事業本部長等	事業の責任者、営業の責任者、プロジェクトマネジャー
C. その他上記以外の社員	スタッフ（課長職以下）
D. 社外（投資家・学生他）	不特定

情報発信の手段	具体例
a. 各種会議体	定期・非定期の審議・報告の場（経営会議、事業部会議等）
b. 個別対応・個別説明	相手が明確な報告手段（社内・社外／説明・報告書）
c. 報告書／Web	相手を必ずしも特定しない報告手段（社内・社外）

3.2 調査結果の分析

(1) 知財部門からの情報発信の有無

情報発信の受け手を、経営幹部、事業本部長等、その他上記以外の社員、社外（投資家・学生他）の4つに分類し、それぞれの受け手に対し情報発信しているか否かを調査した。社外を除き、殆どの企業では知財部門から情報発信していることが図1から分かる。

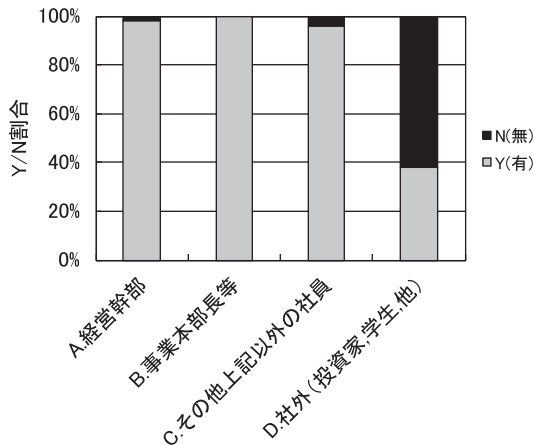


図1 知財部門からの情報発信の有無

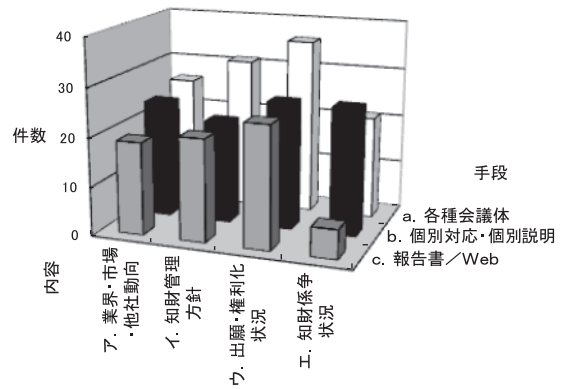


図3 情報発信の手段 (受け手：その他上記以外の社員)

(2) 情報発信の手段

情報発信の受け手別に、何をどのような手段によって情報発信しているかを調査した。なお、一部の例外を除き、以後の解析は社内を受け手とするものに限定した。

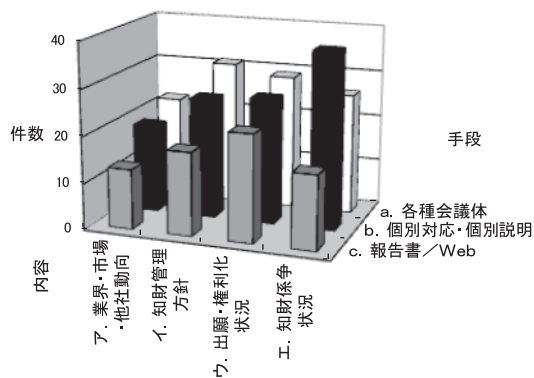


図2 情報発信の手段 (受け手：経営幹部)

図2のように経営幹部に対しては、情報発信の内容に応じて、手段を選択する傾向があり、例えば、機密事項となる知財係争状況の内容については、手段として個別対応・個別説明が多くなっている。なお、ここでは示さなかったが、事業本部長等への情報発信の内容と手段も同様の傾向を示している。また、図3のようにその他社員に対しては、出願・権利化情報を各種会議体で情報発信することが多くなっている。

(3) 情報発信の目的と期待

知財部門からの情報発信の目的としては、経営幹部、事業本部長等には、特定の社内情報の提供とすることが多く、その他社員には、情報の周知を目的にしている傾向がある。

情報発信への期待としては、図4にもあるように経営幹部、事業本部長等には、事業的な方向性と知財的な方向性のリンクを期待することが多く、経営に関わる方針の確認を期待している。一方、その他社員に対しては、まずは、知財そのものに対する意識の向上に期待をしている。

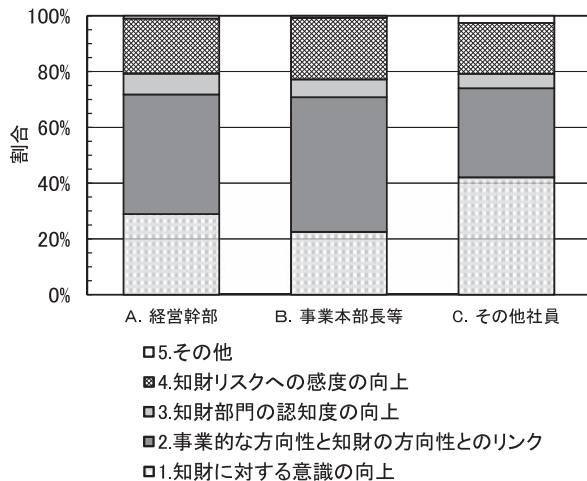


図4 情報発信への期待

(4) 受け手のニーズ把握

アンケートでは送り手のシーズと受け手のニーズのマッチング状況を確認するために、情報発信前に情報の受け手（情報の発信先）に対し、送り手が発信する情報のニーズ把握を行っているか否かという点についても確認した。

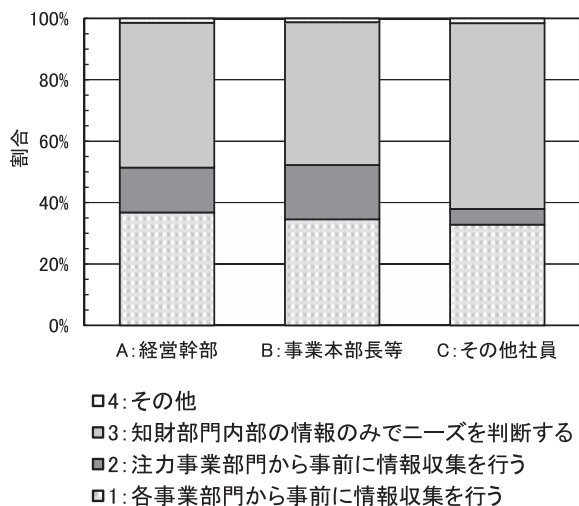


図5 受け手のニーズ把握

その結果、全般的には、情報発信の対象によらず、知財部門内部の情報のみをベースに、受け手のニーズ判断がなされている傾向にあることが分かった（図5）。

別途、知財部門の規模別で解析を行ったとこ

ろ、グループII（知財部門員30人以上100人未満）の企業では、情報発信を行う前に情報発信対象の各層に対し、ニーズ把握を行っている割合が他のグループI（知財部門員30人未満）およびグループIII（知財部門員100人以上）に比べて高い傾向にあった（図6）ことから、情報発信に際し、送り手が受け手との事前のコミュニケーションを重視する傾向にあると考えられた。

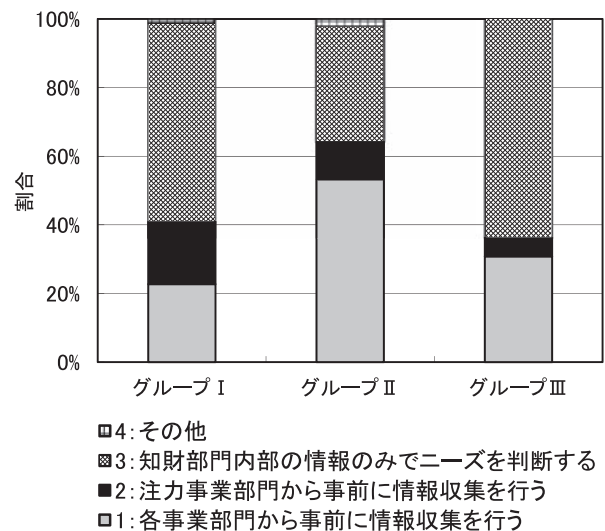


図6 受け手のニーズ把握（グループ別）

(5) 情報発信における他部門との連携

情報発信における他部門との連携については、「連携なし」と回答した企業が18社、「連携あり」と回答した企業が17社であり、約半数の企業において、知財部門は他部門との繋がりが薄く、知財部門単独で情報発信していることが分かった。また、社外への情報発信についても、経営企画部門・総務部門と連携せず、知財部門だけで社外へ発信しているケースも有り、これは社外への情報発信の内容が出願情報、登録情報等のごく一般的な情報であるためと思われる。このような状況では、社外の受け手が耳を傾けてくれる情報発信は難しいと思われる。

(6) 情報発信によって得られた効果

情報発信によって得られた効果としては、図7のように、「次のアクションに繋がった」「知財部門の認知度が向上した」「知財リスクへの感度が向上した」という結果が得られたものの、成功のカギとなる「受注や販売に貢献した／株価が向上した」という効果の回答は、知財部門の規模に関係なく、ほとんど無かった。

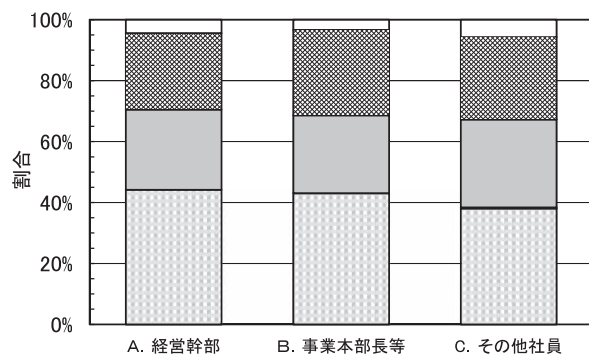
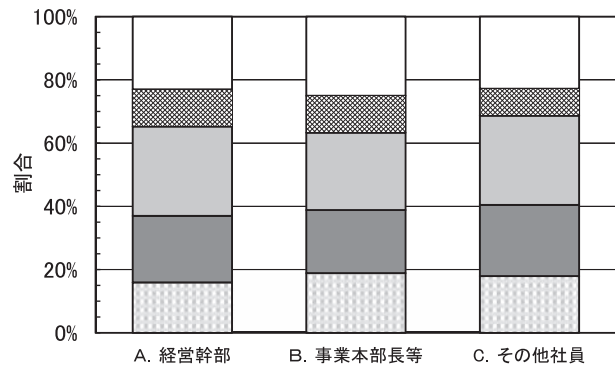


図7 情報発信によって得られた効果

(7) 情報発信に伴う現状の課題

課題としては、図8のように、「情報の活用のされ方が不明確である」「事業部門・経営層・社外からのフィードバックが無い」「事業部門・経営層・社外のニーズを満足していない」が多く挙げられた。「情報発信に対する労力が大きい」は少ない結果となった。



- 5.その他
- 4.情報発信に対する労力が大きい
- 3.情報の活用のされ方が不明確である
- 2.事業部門・経営層・社外からのフィードバックが無い
- 1.事業部門・経営層・社外のニーズを満足していない

図8 情報発信に伴う課題

4. ヒアリング

4.1 課題の抽出とヒアリング対象

アンケート結果の解析を通じて分かったことの1つは、知財部門から情報発信はなされているものの、知財部門内で把握されている情報からのみで受け手のニーズを判断していて、受け手の本当のニーズが理解されていない傾向があるということであった。

したがって、情報発信を受け手にとって有効なものにするためには、知財部門から発信した情報の受け手における活用状況を確認し、受け手からのフィードバックを受け、受け手の本当のニーズを理解することが第一歩となる。

この課題を解決するヒントを得るため、アンケートの回答から、受け手のニーズを把握して情報発信することによって、事業部門に成果をもたらすことができた企業や、情報発信に当たり他部門と連携している企業を3社ピックアップした。また、同様の成功事例を求めて情報収集し、上記の3社の他にさらに3社を見出した。そして、これら6社について成功に至った工夫点、成功の秘訣をヒアリングした。

加えて、知財情報の発信に関する研究に従事している学識経験者にもヒアリングすることができた。

4. 2 ヒアリング詳細

(1) A 社

A社は、IT関係の企業である。この企業では、年に1回の知財大会が開催され、経営層から社員に至るまで知財に関する重要性は醸成済であろう。しかし、同社の営業品目であるソフトウェアは、侵害発見が難しく、知財部門でもどのように特許を活用したらよいかという悩みを持っていた。

その状況下、顧客との契約に関して個別に情報交換を営業担当者で行う過程で、「特許を営業活動に生かせないか」という相談を知財担当者が受けた。現実的には、特許を持っていても、それだけで受注にまで繋げるのは難しい。しかし、営業担当者が保有特許について顧客に分かり易く説明することで、技術力が評価されて顧客の信頼性を高め、より安心して導入できるITシステムだと理解された事例があった。また同社の特許をアピールして特許をあまり保有しない競合他社に勝ち受注を獲得した事例もあった。

これらの事例では、知財担当者の人的なネットワークを通じて、知財部門が営業部門のニーズを的確に理解した上で、営業担当者に分かり易い知財情報を発信し、営業担当者が顧客に対して分かり易く説明できる情報となったことが商品力アップに繋がり、受注獲得という成果を得られた要因であると考えられた。

(2) B 社

B社は、薬品関係の企業である。同社では、新規の薬品の開発や、新製品の発売に当たり、プロジェクト体制が取られることがある。そして、ある新製品のプロジェクトについては、知

財担当者も参画していた。

そのプロジェクトでの議論の中で、特許を早期審査制度を利用して早く権利化すれば、さらに延長登録までできる可能性があり、長期間他社製品の排除に有効であると、開発部門、事業部門（受け手）に対して知財部門（送り手）から情報発信したという事例があった。

この事例では、早期審査による権利化の後に関係者の同意を受けて特許の延長登録出願を実施した結果、特許期間の延長が認められ、類似の他社製品の参入を遅らせることができて、相対的に商品力アップへと繋げられた。その間、審査基準の改正等のタイムリーな情報を逐次に開発部門、事業部門へ発信し、タイミングを図りつつ延長登録に結びつけた。

また、開発の早い段階から開発部門、事業部門（受け手）のニーズを知財部門（送り手）が把握していたため、これらの部門が欲する情報と審査基準改正後の特許庁の運用を見越して受け手のニーズを先回りして情報発信をしたことによって、事業に貢献できたことが、成果を得られた要因であると考えられた。

(3) C 社

C社は、電機関係の企業である。事業部門毎に知財責任者が置かれていて、グループ全体の知財戦略に基づいて事業部門の知財活動を企画・実行し、知財管理を担う機能を持つ。そして、本社の知財部門では、グループ全体の技術戦略・事業戦略に合わせて知財戦略を策定する役割を担っている。このように本社と事業部門で分担した役割が整備されており、経営層に対しては、技術戦略が議論される際に、本社の知財本部が合わせて報告を行う形で情報発信しており、定常的な業務として定着していた。

一方で、そうした事業に直結した知財活動の必要性の認識を高めるための、一般社員向けのWebを用いた知財情報の発信が、本社の知財本

部からは精力的に行われていた。Web情報は一方的な情報発信にならないように、閲覧者である一般社員からの声をできるだけフィードバックして、知財そのものおよび知財活動に興味が生まれる雰囲気醸成に繋げようとしていた。そして、Webの情報発信を行うにあたっては、自社知財関連情報については客観的な外部評価データなども活用し、社内に問題意識を持たせて、より良い知財活動に繋げるようなことも行われていた。

この事例では、C社が高度な情報発信体制を有しており、一般の企業では同じような仕組みを整備するのはかなりハードルが高いと思われる。しかし、一般社員および経営層に対して、どのような情報をどのように流せば情報の活用に繋がり、次へのアクションに役立てられるかを常に意識するとともに、情報の受け手からの意見を収集しつつ、現状に問題意識を持って取り組まれていることが、成果を得られた要因であると考えられた。

(4) D 社

D社は、医療関係の企業である。得意とする医療製品の業界は安定均衡状態であったが、知財部門自身が自社の事業拡大と現状の知財活動との関係を検討した結果、国外での事業展開と合致していない事態を認識した上で、外国出願の増加等といった知財戦略の転換と知財部門自らが主導して業務に対する取組の姿勢を変えていった。

その過程で、事業部門も巻き込んで国外への知財出願戦略を見直すなど事業を守る体制を強化した上で、知財の重要性について国内外の支店に至るまで現場に出向いて啓発活動を行い、知財に対する意識の向上を図った。

その結果、事業部門から模倣品の早期な情報の入手ができるようになり、権利行使による模倣品対策の確実な実施等により、事業保護に成

功したということであった。この事例では、きめ細かく社内を訪問して丹念に啓発を行ったことが、成果を得られた要因であると考えられた。

(5) E 社

E社は、機械関係の企業である。従来より経営者が知財の重要性を認識しており、知財戦略会議が設置されていた状況下で、蓄積される知財の拡充と積極的な権利行使を実施し、事業競争力を高められるように支援したということであった。

そのような知財活動を実行するために、経営層に分かりやすく説明をして了解を取った上で、知財情報に留まらず営業情報、財務情報、また市場情報を重ね合せ総合的に社内に情報発信することが必要であった。それを可能にするため、知財部門と他部門との境界領域の業務を取り込む形で業務範囲を広げることを積極的に行い、併せて知財要員を拡充していった。そして、知財担当者が数年間事業部門や財務部門等の関連スタッフ部門の実務を経験するという人事ローテーションを行って、事業部門や関連スタッフ部門の情報に常に触れながら知財業務に取り込むと同時に、他部門が興味ある情報発信をするようにした。

この事例では、他部門の業務を理解してコミュニケーションを取れるようにし、他部門からの情報を加味した知財活動をできたことが、成果を得られた要因であると考えられた。

(6) F 社

F社は、ライフライン関係の企業である。地域密着型の公益性の高い事業であるが、法的規制による地域独占を揺るがす参入自由化の動きを機に、トップダウンにより知財網の構築を図っていくことになった。

そこで、経営層が知財戦略推進に関する重要事項を審議する会議体を設置し、10年計画で社

内での知財意識の高揚、知財網の構築、知財の活用3ステップを実現できるよう、推進してきた。事業の特性から地域の方々にも広く活動内容を知っていただくために、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の観点も重視した知財報告書を作成した。これは、社内向けも意識した報告書としており、社内でも社外でも丹念に情報発信を行った。そして、読者からの意見をできるだけフィードバックして、より良い知財報告書になるよう継続して改善を図っている。

知財報告書以外にも社内での情報発信は非常に活発で、経営層、事業部門リーダー層向けの月報、一般社員には社内Webを活用した情報発信に加えて、メールマガジン発行などを実施するとともに、社内での啓発も実施され、知財活動に対するモチベーションの維持にも注力されていた。

この事例では、知財活動の立ち上げにあたり、社内への啓発と併せて社外への情報発信を行うようにし、社内外に対して「知財活動に熱心な企業」として認知されたことが、成果を得られた要因であると考えられた。

(7) 学識経験者

知財情報の発信に関して研究している学識経験者にもヒアリングを行った。知財活動の目的は、知財情報の発信を含めて、製品利益やブランド力向上といった経営成果への直接貢献であり、この成果指標をもって活動評価にすることを第一に留意すべきという意見であった。そして、フィードバックという観点では発信した知財情報についての評価が大切であり、PDCA（Plan, Do, Check, Action）サイクルを常に回して、情報発信が上記目的にかなっているかを検証し学習修正していくことが必要ということであった。

また、商品と知財とが別管理（乖離）され、

商品情報に関連づけた知財情報の正確な発信がないことが現在の知財活動の本質的な問題と捉えられており、これを改善するために、商品情報DBと関連づけた知財台帳DBを整備し、知財と商品に関するライフサイクルマネジメントを構築すること、更にこれらを統合的に実施できる新しい知財モデル（知財ブランドモデル）が必要ということであった⁵⁾。

そうすることで、社外に向けて商品とリンクさせた知財情報を発信し、市場からの知財に関するフィードバックを受けて、商品価値の向上や裁判に勝てる知財権の品質向上と知財ポートフォリオ強化を図ることができるようになることとなった。

4. 3 ヒアリングのまとめ

7件のヒアリングにおいて、成功の要因とそのための工夫点をまとめた概要を表2に示す。

成果に結びついた重要な共通項を抜き出して、当該共通項があったヒアリング先件数（カッコ〈 〉内に記載）とともに整理すると、

- ①情報発信力の巧拙がカギ（プレゼン能力の向上、情報発信の工夫を図る等）〈3件〉
 - ②情報発信内容の工夫により効果をアピールし、事業活動へ貢献（事業部門とのコミュニケーション向上、特許-製品の紐づけを図る等）〈6件〉
 - ③経営理念に知財方針を織込み、社内浸透（経営層とのコミュニケーションにより、知財方針を全社展開する等）〈4件〉
 - ④他部門との連携（営業部門との連携強化、知財部門の担当業務範囲の拡大等）〈4件〉
 - ⑤受け手のニーズを反映し、PDCAを回す（計画⇒実行⇒検証⇒改善のサイクルを重視し実行する）〈5件〉
- となった。

これらの共通項から、成功に結びつく知財情報の発信の秘訣は何かを次章で考察する。

表2 成功の要因と工夫点のまとめ

	成功要因（信頼獲得）	工夫	成果
A社	営業とのルート有り	知財大会 事業戦略と一致させた知財情報提供	特許情報の営業活用で実績が上がった
B社	開発PJ, 新製品発売 PJへの参画	知財部門からの提案型情報発信による 早期権利化と延長登録出願への チャレンジ	特許期間の延長による他社類似 製品の排除ができた
C社	情報発信部門が情報を 集約	階層別情報発信 知財と経営が密にリンク	中期経営計画に知財面の目標も 盛り込んだ
D社	組織増強、社内教育	社内啓発, トップダウン活用	権利行使, 社内意識向上した
E社	知財, 市場, 営業, 総 合に関する情報発信	境界領域業務取り込み 営業部門とのコンタクト 人事ローテーション	知財情報と市場情報をリンクさ せた組織が確立できた
F社	社内外への積極的な情 報発信	知財報告書, 月報, Webの目的別活 用	当社認知度の向上,モチベーシ ョンの維持・向上に貢献
学識 経験者	PDCAで検証	商品情報と知財情報紐づけ 認証機関で知財, ノウハウをコード 管理, 商品に付与	

5. 知財情報の発信における成功の秘訣

アンケートからは、知財部門が情報の受け手のニーズ把握を十分にできておらず、知財部門で想定したニーズに基づく発信をしている傾向が見て取れた。そうした状況を改善し、情報を発信する知財部門（送り手）の情報のシーズと事業部門等（受け手）の情報のニーズをマッチングさせるためにどうしたら良いだろうか？ヒアリングで得られた重要な共通項から考えた、発信される知財情報（シーズ）とニーズのマッチングのために実行すべきことを図9に示した。

最初に、情報の受け手（経営層・事業部門）のニーズを情報の送り手（知財部門）が把握するためには、送り手と受け手とのコミュニケーションが重要である。そして、このコミュニケーションについては、経営層と知財部門の間および事業部門と知財部門との間の2通りがある。

まず、経営層と知財部門の間は、知財部門が

経営方針をよく理解した上で、経営方針とリンクさせた知財方針として、知財部門から分かりやすく提案し、経営層が興味を持って認識できるようにすることが必要である。

このようにすることで、事業推進する上での知財の活用やリスクについて、経営層として判断できるようになっていき、知財部門からも経営層のニーズにマッチングした情報を流すことができるようになる。

一方、事業部門と知財部門の間でも、経営方針に基づいた事業方針を知財部門が理解するように努め、その事業方針の推進に必要な知財情報を事業部門へ発信するといった形のコミュニケーションを取ることが必要である。

そうすることで、知財情報への理解を深めてもらえるようになり、発信された知財情報が事業部門により有効に活用されるようになる。

このように、発信される知財情報と受け手のニーズをマッチングさせるためには、知財部門からは、発信する知財情報が経営方針、事業方針とどのようにリンクするのかを明確に関連づ

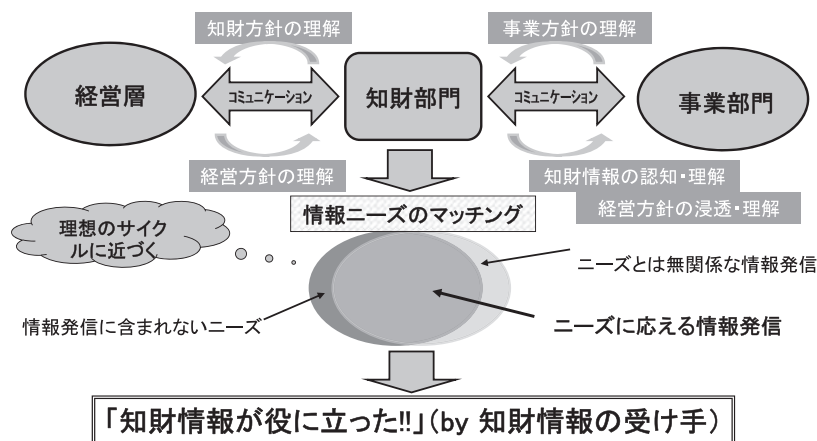


図9 情報発信のあるべき姿

けて、受け手が重要性をきちんと認知できるような形とし、受け手がどのように活用したかのフィードバック情報を次の情報発信に生かしていくことが必要である。

このような知財情報を含んだ情報のコミュニケーションがなされるようになると、P：知財部門が受け手のニーズを理解して発信する情報を企画する⇒D：受け手が認識できるように工夫して情報を発信する⇒C：受け手からのフィードバックを収集する⇒A：フィードバックされた事項を次の情報発信に反映させて受け手の理解も深まっていく、という情報発信のPDCAサイクルが回ることになる。それにつれて、発信される知財情報と受け手のニーズのマッチングが進むと考えられる。

6. 提言

前章の「成功の秘訣」についてさらに考察を進めた結果、以下のポイントに留意しながら知財部門から情報発信することによって、情報発信における送り手のシーズと受け手のニーズがマッチングし、受け手の意図する成果を得られるのではないかという結論に至った。

6.1 受け手への啓発

第一に、まずは、受け手に情報が受け入れら

れるような風土を醸成すべきである。つまり、情報の受け手に対するきめ細かな教育等で啓発を行い、情報が自然に受け入れられる雰囲気醸成すべきである。

知財部門からいくら情報発信しても、情報の受け手である社員および経営層が、知財に無関心であったり、そもそも知財について全く何も知らない状態にある場合は、いくら情報発信しても受け入れられないと予想されるからである。

発信された情報が受け手にとって有益であることを認識してもらい、知財部門からの情報を受け取りたい、受け取った後に活用したい、と自発的に思わせるような取り組みが、まずは必要ではなかろうか。

それには、知財部門が受け手の身になって、単なる知財制度面の紹介に限らず、知財がどのようにビジネスに生かされているのかも含めた形での啓発が必要だと思われる。

6.2 受け手からの意見収集

第二に、知財部門の考えのみによる独りよがりの情報は発信せず、受け手のニーズを反映すべきである。

アンケートにおいて、現在の情報発信の課題として、「事業部門・経営層・社外からのフィ

ードバックが無い」ことが挙げられたのに対し、ヒアリングにおいては、成果に結びついた重要な共通項として、「受け手のニーズを反映し、PDCAを回す」ことが挙げられたからである。

知財部門では、ともすれば良かれと思って我々自身の視点から、社員や経営層と遊離した情報を発信していないだろうか？たとえば、特許提案件数や特許出願件数や特許査定率の数値のみに重きを置いていないだろうか？知財業界内でしか通じないような専門用語を羅列して情報発信していないだろうか？

知財部門の顧客である情報の受け手からの声（Voice Of Customer）を真摯に吸い上げる定常的な仕組みを設けて、その結果を次回以降の情報発信に繋げなければならない。

そうすることによって、知財部門からの情報発信に関するPDCAサイクルが回り始め、情報の受け手のニーズに沿った情報が発信できるようになるのである。

6. 3 知財部門の行動原理の明確化

第三に、知財部門が自ら依って立つ理念・方針（行動原理）を持つべきである。

知財部門自らが知財活動を通じて、所属企業に対してどのような影響を及ぼしたいのか、所属企業をどのような姿にしたいのか、その根幹を認識せずして知財活動を推進することは、単なるルーチンとして業務しているに過ぎないからである。

単なるルーチンとしての業務であれば、所属企業が知財活動に間接費を支出してくれている期待に対して、知財部門は応えていないと思われる。所属企業からは、知財部門なりの行動原理に基づいた知財活動を期待されているし、この行動原理に沿った情報発信をすべきである。行動原理を固定することで、方針にブレがない情報発信が実現されるのである。

なお、この行動原理の基礎となる考え方につ

いては、今までの知財活動を通じて得られたビジョンや、所属企業が持つ企業理念が該当するであろう。全ての企業の目標である、「経営への貢献」「業績アップへの貢献」が含まれることは言うまでもない。

6. 4 知財業務からの間口拡大

第四に、知財業務に留まらぬよう、知財部門は他部門との連携を積極的にとって、受け手に先手となる情報を発信すべきである。

社員にしても従業員にしても、自らのこの先にある業務に役立つ情報をワンストップで得られるサービスを望んでいるからである。

知財部門が、社内にある組織の壁を打ち破れずに純粋な知財業務のみを行い、「ご質問の内容は担当外なのでコメントできません」という対応ばかりだと、俗にいう縦割り行政に類する状況になる。そして、受け手からの情報も得にくくなってしまう。そのような知財部門であれば、相談するだけ面倒であるし、発信されてくる情報にも、情報の受け手が望む情報は期待されないであろう。

知財部門が率先して、知財を使ってビジネスを全力でアシストする方針を執り、知財に関係する問題には何でも手を出し、時には本来の知財業務からはかけ離れた領域にまで間口を広げることで、社内での信頼度は増して、頼りにされるのではないだろうか。そのためにも、視座を高く持って事業に関わるプロジェクトに参画したり他部門と積極的に連携し、知財の視点からビジネスの情報を貪欲に収集することを意識すべきである。

もちろん、業務分掌はあるので越権はできないが、知財を媒介として関係部門と連携を深めるべきである。そして、知財部門の周辺に属する他部門との境界で、誰も拾わない業務は、知財部門が率先して行うべきであろう。そうすること自体が、「知財部門にはこのような業務も

引き受けてもらえる」という情報発信となって、知財部門への信頼にも繋がるのである。

6. 5 社外への情報発信の推進

ここまでは社内における知財情報の発信について主に述べてきたが、社外への情報発信もまた重要であると考えられる。

アンケートによれば、社外向けの情報発信は社内向けの情報発信と比較して熱心には行われておらず、グループⅢなど比較的大きな規模の企業以外では、実施されていない傾向が強い(図10)。そして、現在はかつてほど知財報告書の公表は活発ではない。

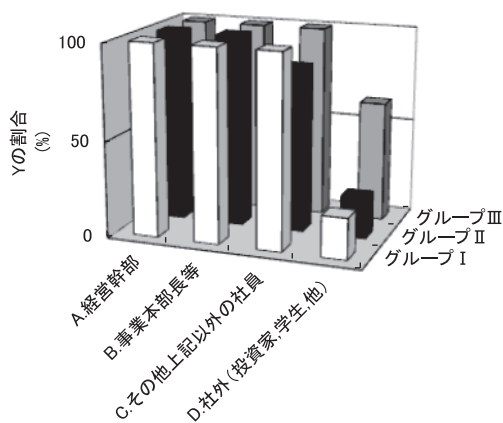


図10 グループ別に見た情報発信の割合

それに対して、ヒアリングを実施したF社では、知財部門長や知財担当者が自ら、社内での知財活動や保有知財を紹介した知財報告書(いわゆる知財活動の概要が記してある一般的な知財報告書とは異質な、技術情報誌のような読み易さも兼ね備えた冊子)を用いて、アナリストや所管官庁等の社外へ知財情報を発信していた。

確かに、企業秘密や守秘義務があるので、公表できる情報には制約がある。しかし、それを理由にして、今まで殆ど社外に対して本腰を入れて情報を発信してこなかった知財部門は反省

すべきではないだろうか。知財情報を通じて、企業価値を高め、さらには商品の価値も高め、所属企業を元気にするのも我々の役割ではないだろうか。特に、資産の少ない中小企業では、知財をアピールすることで、企業を元気にする重要な要素の一つになると思われる。

そして、そのような考え方に沿った例として、東京証券取引所では既に特許の価値と株価の関係に着目した広報を行っている⁶⁾。さらには、特許庁が開始した「事業戦略対応まとめ審査」⁷⁾に対応して、有力特許を成立させた企業は、現実にこれら登録特許をアピールに用いて⁸⁾、事業への貢献と企業価値の向上を図っている。

このように、企業秘密に該当するものも多い知財情報を扱うという制約がある中で、どのように企業価値を向上させるような知財情報を公表するかが、知財部門の知恵の絞りどころであろう。そのためには、IR部門や経営戦略部門との連携は不可欠であろう。

加えて、単にホームページに掲示するにはとどまらず、知財部門自らが投資家等のステークホルダーに対して自らの言葉で定期的に継続して説明するべきであろう⁹⁾。そうすることによって、文字通り市場からの声にさらされて、PDCAサイクルが回り出すきっかけにもなるのである。

7. おわりに

かつて、専門領域のみに関心に向け、経営への貢献の意識が低い知財部門の活動は、批判的に「蛸壺知財」と称されたが、現在では、知財部門と他部門とのコミュニケーションを推進し、また、知財部門から定常的に経営層への情報発信や提言を行うことによって、「蛸壺」知財部門からの脱却を成し遂げた企業もある。本論説では、そのような「成功」した企業の知財部門における情報発信、コミュニケーションを検討し、成功へのカギを提示した。企業におけ

る知財部門の位置づけはそれぞれの企業で異なるし、知財部門の規模もさまざまであるが、そのような、企業固有の因子に左右されないカギを提示できたものと考えている。特に、「知財部門の行動原理の明確化」というカギは、「知財部門からの情報発信」という業務と、「経営への貢献」という成果とを橋渡しするものであり、情報発信に携わる知財担当者のモチベーションの維持・向上に有効であろう。

なお、本論説中で「他部門との連携」「知財情報と他の分野の情報との組み合わせ」が重要であることを述べたが、これは、「知財情報単独では役に立たない」ということを意味するものではない。発信の頻度、スピード、タイミング、あるいは方法等をうまく選択すれば、単独の知財情報も十分な価値を生むことを、改めて付言しておく。

本論説が知財部門からの情報発信や関係部門とのコミュニケーションについて、行き詰まり感、徒労感を抱いている企業の方にとって、ブレイクスルーのヒントになれば幸いである。

本論説の執筆は、2012年度知的財産マネジメント第2委員会第3小委員会のメンバーである、三宅洋（小委員長、2012年9月～：小委員長補佐、2012年4月～8月、クラレ）、井内新輔（小委員長補佐、2012年9月～、東芝ソリューション）、石山なおり（小委員長、2012年4月～8月、Meiji Seikaファルマ）、熊本十美男（ダンロップスポーツ）、武安弘光（旭硝子）、谷口裕一（三菱電機）、堀田渡（NTTファシリティーズ）、宮崎智子（ロート製薬）、吉田毅（新日鉄住金化学）、吉野謙二（オリンパス）が担当した。

注 記

- 1) 知的財産マネジメント第1委員会第1小委員会、知財管理、Vol.59, No.5, pp.537～550 (2009)

- 2) 例えば、知的財産情報検索委員会第1小委員会、知財管理、Vol.62, No.5, pp.677～688 (2012)
- 3) 「経営層への知財情報の伝え方」、鈴木元昭、Japio YEAR BOOK 2011, pp.64～67 (2011)
- 4) 知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会、知財管理、Vol.60, No.9, pp.1509～1520 (2010)
- 5) 玉井誠一郎著、知財インテリジェンス—知識経済社会を生き抜く基本教養一、pp.254～258 (2012) 大阪大学出版会
- 6) 株式会社東京証券取引所、テーマ銘柄（特許価値）を公表しました～日本経済応援プロジェクト「+YOU（プラス・ユー）～一人ひとりがニッポン経済」
http://www.tse.or.jp/news/31/120810_a.html（参照日：2013年4月15日）
- 7) 特許庁、事業戦略対応まとめ審査の開始について
http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/matome_sinsa.htm（参照日：2013年4月15日）
- 8) ダンロップスポーツ株式会社、「事業戦略対応まとめ審査」によってゴルフクラブに関する特許10件を取得
http://www.srigroup.co.jp/newsrelease/2013/sp/2013_s35.html（参照日：2013年4月15日）
ユニ・チャーム株式会社、『ムーニー エアフィット』新生児用・Sサイズ改良発売
http://www.unicharm.co.jp/company/news/2013/1192465_1693.html（参照日：2013年4月24日）
- 9) 本田淳著、「企業価値」はこうして創られる IR（インベスターズ・リレーション）入門、pp.9～11 (2005) 朝日新聞社
同書によれば、IR部門に関して『「IRは超・長期的なもの」とも言いたい』、『十年、二十年、三十年、さらには百年と、長期的・継続的に説明責任を実践し、その積み重ねにより投資家から絶対的な信頼を得る』、『長期にわたり真面目に継続的にIRを実践していけば、投資家の間では、そのこと自体が会社への「信頼」というブランド価値になっていく』という考え方があるようであり、社外への情報発信の際には大いに学ぶべきところであろう。

（原稿受領日 2013年6月26日）