

知財部門からの情報発信のあり方の研究

——経営層に効く情報発信とは——

マネジメント第2委員会
第3小委員会*

抄 録 近年、ICT進歩・企業間連携・M&A増加等、企業を取り巻く環境は変化しており、この変化に呼応し、知財の機能もオープン・クローズ戦略に見られるように、技術を独占するツールからそのスコープを拡げており、企業における重要性も高まっている。このような背景の下、多くの企業の知財部門では、活発に経営層に対し知財情報を報告するようになってきている。しかしながら、それら情報発信が、経営層が日々行っている「種々の経営判断・事業判断に役立つ」との評価は得られていないのではないだろうか。

本稿では、企業における情報発信の方法・発信情報の種類などの実態について調査することで、評価につながらない問題点を抽出し、どのような情報をどのように発信すれば、経営層にとって有益なものにできるかを提言する。

目 次

1. はじめに
2. 既往の情報発信に関する研究
 2. 1 知財情報を類型化した研究
 2. 2 アンケート調査からまとめた研究
 2. 3 特定の場面における研究
 2. 4 知財PPMを活用した研究
3. 現状把握
 3. 1 経営層への情報発信
 3. 2 小 括
4. 検 討
 4. 1 情報発信の目的
 4. 2 経営層
 4. 3 非知財情報
 4. 4 小 括
5. 具体的な情報発信・共有方法
 5. 1 情報発信のステップ
 5. 2 基本情報の作成と発信
 5. 3 経営課題に沿った情報発信の検討
6. 検討結果を踏まえた提言
7. おわりに

1. はじめに

ICT進歩・企業間連携・M&A増加等の企業を取り巻く環境変化（新潮流）に伴い、特許をはじめとする知財情報が経営・事業に及ぼす影響が大きくなってきている。

これに伴い、知財部門の業務も、従来型の特許出願・管理を中心とした受け身の姿勢から、知財戦略の構築に代表される、攻めの姿勢への転換が求められるようになってきており、知財部門から経営層への情報発信も重要性を増してきている。

しかし、多くの企業が既に何らかの形で経営層に報告を行っているにも関わらず、経営層の注目度など、その手ごたえが得られているという実感は少ない。

一方で、経営層への情報発信に関しては、多

* 2017年度 The Third Subcommittee, The Second Management Committee

くの既往研究の報告があり、マーケット情報や技術トレンドなどの非特許情報との組み合わせの重要性などが論じられている。

本稿では、これら既往研究及び現時点における知財部門から経営層への情報発信の実態を把握したうえで、経営課題を解決する観点から、特に非知財情報をどのように取り扱うべきか、どのように・どのような情報を発信・共有すべきか提言する。

2. 既往の情報発信に関する研究

知財部門からの情報発信については、これまでも多くの研究が発表されている。本研究を進めるにあたり、まず、その代表的なものに触れておきたい。

2.1 知財情報を類型化した研究

知財部門から知財情報を提供する際の基本的な考え方（経営層に向けた知財情報のあるべき姿、方向性、提供する姿勢等）を研究したものとして、例えば、「知財経営推進のための知財情報の活用手法の検討」¹⁾が挙げられる。ここでは、知財部門が提供している「知財情報」を現状分析し、具体的な報告内容の問題点の指摘と、企業経営に役立つ知財情報の提供に係る提言等がなされている。

2.2 アンケート調査からまとめた研究

次に、知的財産マネジメントと企業経営のあるべき関係の具体化を試みた報告として、例えば、「企業経営と知的財産マネジメントの関連分析」²⁾が挙げられる。ここでは、「経営からの期待」をアンケート調査から考察し、仮説を検証するため先進企業にインタビューし、知財部門、経営者・経営ブレインが連携して成すべき施策に係る提言がなされている。

さらに、別の観点から知財部門からの情報発信のあり方を検討したものとして、例えば、「知

財部門からの情報発信のあり方」³⁾が挙げられる。ここでは、情報発信に関するアンケート調査と、成功事例をもつ企業へのヒアリングを実施し、問題点の指摘と、情報発信のあり方に係る提言がなされている。

2.3 特定の場面における研究

一方、ビジネスモデル構築の場面での知財部門の役割に注目した検討⁴⁾や新規事業参入の場面での知財部門からの情報発信に注目した検討⁵⁾など、場面（シチュエーション）を特定した調査研究の報告もいくつか挙げられる。これらについては、大局的に見た知財部門の役割、あるいは経営層の納期要求に応えることの重要性など、一般論・精神論としての様々な指摘がなされている。

2.4 知財PPMを活用した研究

さらに、知財ポートフォリオ・マネジメント（Patent Portfolio Management、以下「知財PPM」）およびそれに関連する知財情報等を戦略的に活用して、知財部門からどのような提案ができるかが検討されたものも存在する⁶⁾。この中では、モデル事例の調査と紹介、経営計画・研究開発・事業化のフェーズ別に知財部門から提案すべき内容等、様々な提言が多くの図表を活用して述べられている。

3. 現状把握

このような多くの研究を踏まえ、現在、各企業の知財部門は具体的にどのような情報発信を行っているのかについて、当小委員会内（15社）で確認を行った。この結果を表1に示す。

ここで、経営層とは、経営トップクラス（社長・副社長クラス）に加え、役員クラスの事業責任者（以下、「事業部長クラス」と呼ぶ。）を含めたものとしている。

表1 経営層への情報発信の内容及び割合

経営層への情報発信		100% (15社/15社)
情報発信の内容	・知財情報のみ	
	知財リスク/ ライセンス等	92% (12社/13社)
	出願件数, その推移等	85% (11社/13社)
	・知財情報+非知財情報	
	技術戦略・事業戦略に 対応した知財方針	38% (5社/13社)
	市場シェア等に対する 自社&競合分析	23% (3社/13社)

3.1 経営層への情報発信

経営層に対して知財情報を含む情報の発信を、行っているか否かの調査の結果、表1に示すように、15社全てが既に実施している、という結果が得られた。また、表には示していないが、このうち13社が、経営トップクラスに対する情報発信を行っていることが判明した。

表1の情報発信の内容に対する各割合は、経営トップクラスに対して報告を行っている13社に対して確認した結果を表している。

(1) 知財リスク情報

「知財リスク/ライセンス等」の情報については、90%を超える多くの企業の知財部門が報告を行っていた。

(2) 出願件数等

「出願件数, その推移等の情報」についても多くの企業で報告がなされているが、知財部門の活動報告に留まり、その情報が経営判断に活かせる内容になっていない実態にあることがわかった。

(3) 分析・戦略情報

「技術戦略・事業戦略に対応した知財方針」

「市場シェア等に対する自社&競合分析」は、技術戦略・事業戦略の立案等に不可欠なものであり、経営判断に直結するものである。

それにもかかわらず、これらについて情報発信を行っている企業は少ない結果となった。

3.2 小 括

表1には表していないが、情報発信後に「経営層からのフィードバックがなく、手ごたえがない」「経営判断に役立っていると思えない」という声も少なからずあった。

さらに、既往文献で述べられている非知財情報を含めた情報発信を行っている企業は50%以下であり、含めていても単に競合他社の事業規模や研究開発情報を加える程度である場合も多いことがわかった。

即ち、実態として、既往研究の示唆が何らかの理由で活かされておらず、その結果として、知財部門からの情報発信が経営層に響くものになっていないことが分かってきた。次章では、既往研究の示唆が知財の現場で活かされていない原因について検討を行う。

4. 検 討

4.1 情報発信の目的

まず、原点に立ち返り、知財部門からの情報発信の目的について検討する。上述したように、昨今、知財部門には、知財戦略の構築に代表される、攻めの姿勢への転換が求められるようになってきている。知財戦略策定の目的は、一義的には経営層が抱える経営課題を解決することであろう。即ち、知財部門から経営層に発信される情報に要求されるのは、経営課題に呼応した知財戦略情報であると考えられる。

4.2 経営層

次に、前述のような知財戦略情報を誰に発信

すべきかを検討するが、まずは、情報の受け手の地位（役割）により“必要とする”内容が異なるという点を示したい。それを概念化したのが図1である。縦方向には情報の細かさを「情報の粒度」と表現し、下から上に行くほど細かく分析的な情報から広く包括的な情報になることを示している。横方向には情報の受け手の地位およびどのような場面で使う情報かを表している。図1では、情報の受け手の地位が実務者クラスの場合は、製品寄りの視点で具体的な課題解決に直結するミクロ分析的な情報が有用であり、事業部長クラスの場合には、事業戦略と知財戦略を繋ぐような特定の事業の全体像が判る情報が有用であることを表している。さらに経営トップクラスでは、会社の個々事業の状況について全体を俯瞰できるように、集約した広く包括的な情報が求められていることを表している。

このような視点も踏まえると、昨今、事業が多様化するケースが多いことから、それを統括する経営トップクラスに個別の知財戦略を発信することは響かないのが実態であろう。特定事

業の経営判断に資する情報は特定事業の責任者である事業部長クラスに発信をすべきであると考えられる。以下、本論説では、事業部長クラスをターゲットとして議論を進める。

4.3 非知財情報

さらに、知財戦略情報を事業部長クラスに発信するに際しては、どのような情報を発信すべきかを検討する。既往研究にも触れられているとおり、現在の新潮流も踏まえた攻めの姿勢に軸足を置いた情報発信を行うためには、知財情報だけでは明らかに不足しており、知財情報と非知財情報を駆使し、発信・共有することが必須である。この点は、本研究において複数の外部有識者にヒアリングを行ったが、同様の意見を頂いた。

4.4 小 括

以上の検討から、次章以降で事業部長クラスに対して、新潮流を踏まえた経営課題に対応した情報発信（知財情報+非知財情報）を行うための具体的な情報発信・共有方法を検討する。

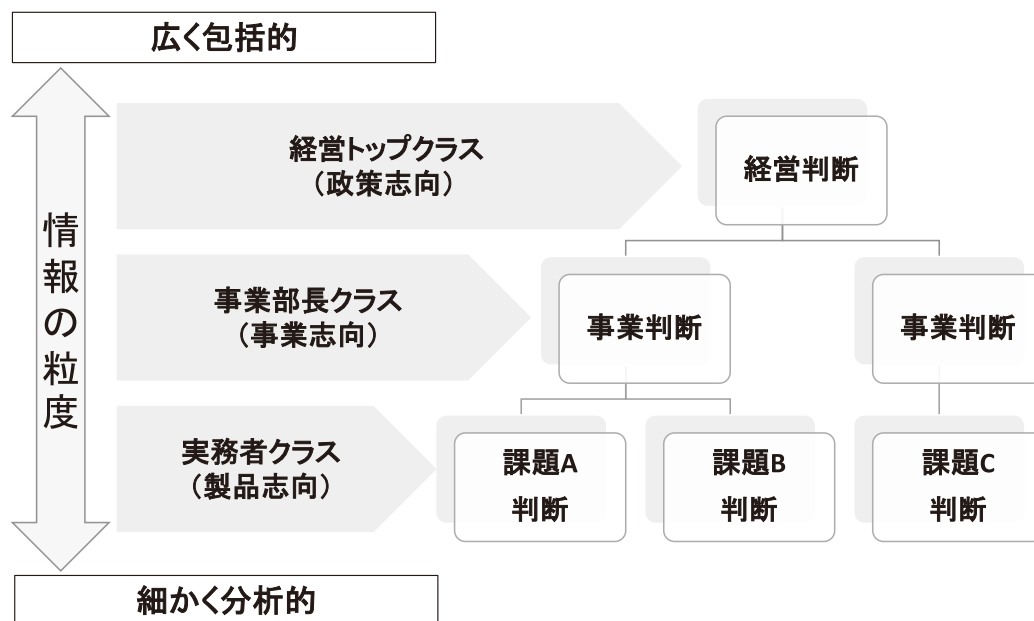


図1 情報の受け手の地位と“必要とする”情報

5. 具体的な情報発信・共有方法

前章の検討を踏まえ、既往の研究を読み直すと、断片的には同様の示唆が提示されているものもあった。しかし、特定事業の責任者である事業部長クラスに対して、様々な記載・提言の中から、「どのような情報をどのように提示すればよいのか」を読み取ることは難しく、これが経営判断に寄与するような情報発信がこれまで適切に行われてこなかった一因であるとも考えられる。

本章ではまず情報発信のステップについて触れた後、具体的な情報発信・共有方法を検討する。

5. 1 情報発信のステップ

まず、知財部門から、情報発信を行うためには、元となる情報収集（非知財情報含む）が必須であるが、この収集すべき情報は経営課題や業種、出願規模に関わらず共通するものが多い。

また、収集して集計した生の情報は、事実を表しているとしても、そのままでは情報として発信するには適さない。これらの情報は、まだ、発信しうる情報を作成するための素材となる情報（以下「素材情報」という。）の段階なのである。

知財部門は、素材情報から事業部長クラスに何を伝えたいか、何を伝えることが事業判断をする上で有益かを精査し、「意味付け」した情報（以下「基本情報」という。）を作成しなければならないのである。

5. 2 基本情報の作成と発信

この節では、知財部門が前述の「素材情報」から事業部長クラスの事業判断に役立つ「基本情報」にして発信するために、どのような考えで情報を作成すれば良いかを述べる。

(1) 素材情報とは

「素材情報」とは、「基本情報」を作成するう

えで必要となるあらゆる情報を指しており、非知財情報と知財情報に分類できる。

非知財情報は、事業活動に関する情報であるが、基本情報に必要な情報は主に「売上・市場・製品」の3つに関する情報である。

知財情報は、知財部門が普段の知財活動の中から入手できる情報や、その集計結果である。

知財部門は、前述3種類の非知財情報と、知財情報を知財部門の観点で組み合わせ、対比して「意味付け」することで基本情報を作成していく必要がある。

(2) 基本情報の3つの観点

基本情報の定義は、前節5. 1で記載したが、別の言い方をすれば、情報の受け手である経営層が“見たい”情報である。そのためには、「基本情報」は以下の3つの観点が重要となる。

- ①知財情報と非知財情報の組み合わせ対比
- ②自社ポジション（競合他社対比）
- ③時間（時系列的变化）

①は知財情報と非知財情報（「売上・市場・製品」）を組み合わせ対比することで事業活動と知財活動との関連を示すものである。

②は①を行った結果として事業および知財における自社のポジション（競合他社との対比）を示し、事業活動と知財活動の整合性を表すものである。

③は①②の時系列的变化に関する観点であり、事業活動と知財活動の取り組みによる変化を表すことができる。

これらについては、後述（4）にて具体的に例示する。

(3) 素材情報の「意味付け」

上述したように、素材情報だけでは、事業部長クラスが日々行っている事業判断にどう役立つかわからず、有益なものとならない。

知財活動は、事業活動における重要なツールである知的財産を産み出し、活用するものであり、事業活動とベクトルを合わせることが求められることは周知の通りである。情報発信においても、マーケティング部門などから発信される事業活動を表す「売上・市場・製品」の情報と同じ視点で、素材情報を加工し対比することで事業活動と整合させ、知財部門の意思を表す基本情報としなければならない。具体的には、事業戦略による目標と整合するように知財活動の方向性を示す「示唆」を含めることで、事業判断に役立つ「意味付け」された情報となるのである。

「意味付け」のまとめとして、図2に知財情報および非知財情報（「売上・市場・製品」）から知財部門が行う「意味付け」を類型化し、その目的の例を示す。ただし、各企業の社内状況は異なるので、その状況に合わせた意味付けや目的に応じて内容を精査する必要がある。

(4) 基本情報の具体例

事業部長クラスが“見たい”情報は、事業部長自身が担当する事業の事業判断に役立つ情報である。つまり、「利益は出るのか?」、「事業存続に支障はないのか?」など事業の成否に関わる情報である。

事業活動の状況は市場における競合他社との

関係で見えるはずであり、事業部長クラスはマーケティング部門などから発信される「売上・市場・製品」の観点で整理された競合他社情報との対比と、その時系列変化の情報を常日頃から目にしている。このため、基本情報を作成する際も、「売上・市場・製品」と知財情報を組み合わせて見せることが重要になる。

以下、具体的に事業部長クラスに発信する基本情報について、紙面の都合上、汎用性が高いと思われる事例を2つ提案する。

ただし、以下の事例は、自社の市場における自由度の担保が競合他社との知財バランスの上で相対的に決定するような事業領域を対象としている。具体的には、製品に関する特許群があり、業界全体としても特許件数がある程度多い事業（電機業界など）を想定している。

このような前提条件をつけるのは、事業特質の違いが大きい場合に、基本情報の形式も異なると考えるからである。例えば、少数の基本特許で事業を守れるような業界においては、個別特許観点の情報だけでも発信しうる情報であると考えられるため、本事例の検討にあたり射程に含めていないことを承知おき頂きたい。

1) 売上シェア vs 特許シェア（図3）

事業部長が見たい情報のひとつとして、当該事業が独占出来る状態にあるか、という点があるのではないか。特許はそのためのツールであ

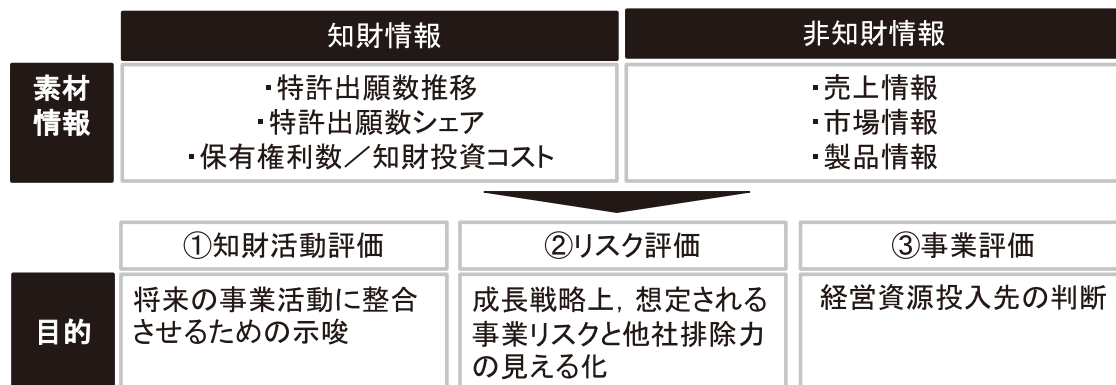


図2 知財部門による意味付けと目的の例

り、特に売上シェアが高い場合には、それを維持するため、権利の質はもちろん、群（数、シェア）として特許は重要な武器と考えるであろう。

例えば、図3-1のように自社（A社）が売上シェア1位30%であるにもかかわらず、特許シェアでは自社が3位10%となっている場合は、事業活動に対して知財活動の整合性に問題がある可能性がある。なぜなら、保有特許が少ないために市場排他性が弱いと考えられるためである。この「市場排他性の弱さ」は自社の既存事業を継続する点においては潜在的リスクの状態かもしれないが、既存事業をベースとした成長戦略を図る場合、B社の特許は自社にとってリスクとして顕在化する懸念がある。

また、仮にA社とB社との間で包括的なクロスライセンスを結ぶような場面が発生したと想定すると、売上シェアに対して特許シェアのバランスが崩れているためライセンス料の交渉においてリスクがあると考えられるからである。この状態を事業部長クラスに説明し、共有することで事業活動と知財活動との整合を取ることの重要性を訴求できる。

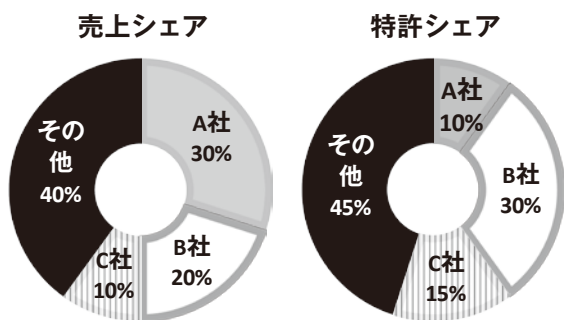


図3-1 売上シェア vs 特許シェア

一方、自社の売上シェア1位30%で特許シェアも1位60%などという場合（図3-2）、それぞれの活動は整合していて市場での排他性が高いことが認知できる。ただし、特許シェアが過半数を占めているにもかかわらず、売上シェアは30%であることから、今後の市場拡大が十分見

込めるような状況でなければ知財活動に過剰投資しているとも考えられる。

それぞれの「意味付け」について考えると、図3-1の場合は「事業を守るため知財活動を活性化すべき。」であり、図3-2の場合は「知財活動への投資をもう少し抑えて良い。」というような「示唆」として発信できるのである。

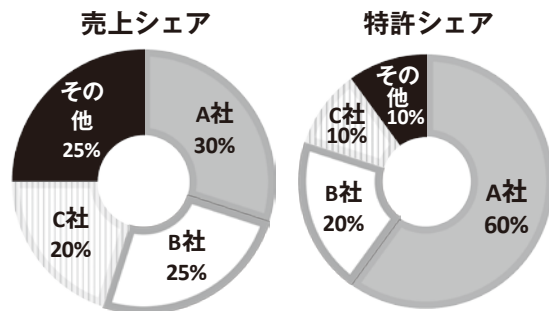


図3-2 売上シェア vs 特許シェア

2) PPM vs 知財PPM (図5)

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (Product Portfolio Management, 以下「PPM」) を例示するのは、経営層になじみ深く、対象物が変わっても（プロダクト→パテント）俯瞰的に理解してもらえるメリットがあるからである。これにより、製品（事業）のポートフォリオ上のポジションと、特許出願のポジションとの比較を見せることで、事業活動と知財活動の整合性を訴求することができる。

市場成長率	高	花形	問題児
	低	金のなる木	負け犬
		高	低
		市場占有率	

図4 PPM

知財PPM作成にあたって注意が必要なのは、軸の置き方である。一般的に、横軸に「相対特許シェア」、縦軸に「出願件数増加率」を使う事が多いと思われるが、これもプロダクト側のポートフォリオと対応させるのが良い。特に増加率の基準となる「対象となる期間」を合わせることが重要である。

図5の事業Aの場合、製品は“花形”に居るのに対して、特許では“負け犬”に居る。このため、事業活動と知財活動が整合していないし、花形製品には知財側面でリスクがあることが判る。さらに、そのズレを解消するための知財活動を「示唆」として発信できるのは、「売上シェア vs 特許シェア」の説明と同様である。

(5) 小 括

今回、基本情報の事例を2つ紹介したが、図6のように時間的変化を見せることで、事業活動と知財活動の整合性をより正確に確認できる。例えば、事前に目標設定されている場合には、時間的変化を示すことにより、その目標に対して知財活動が適切に行われたのか検証することが可能となり、より有効な基本情報となる。

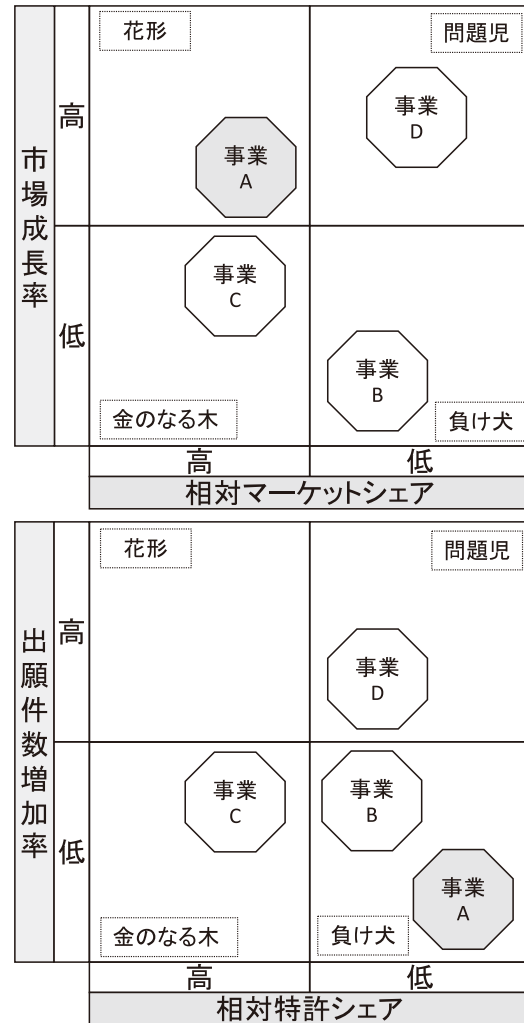


図5 PPM vs 知財PPM

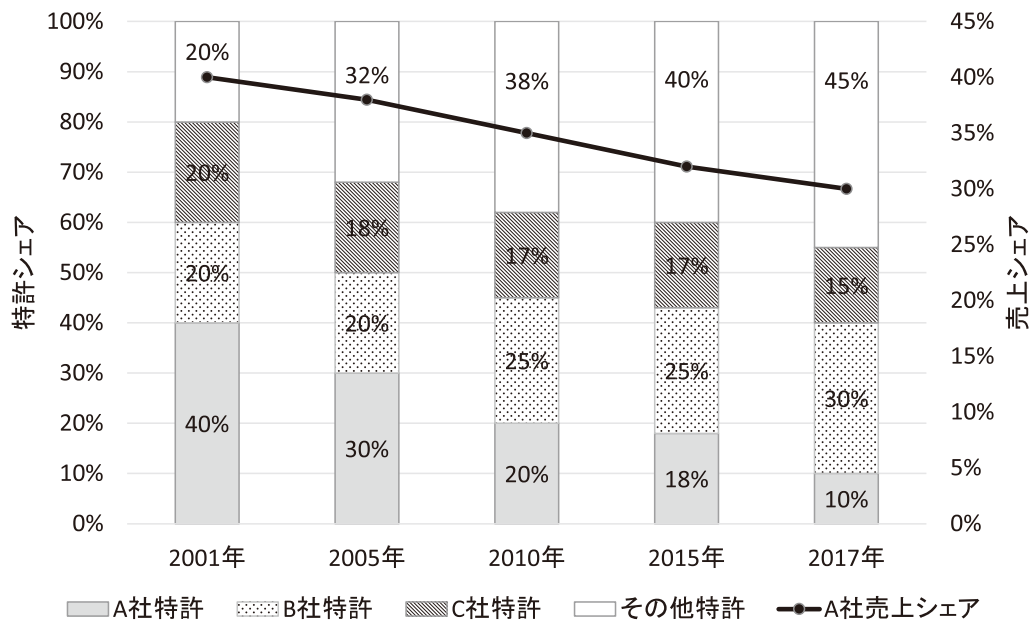


図6 基本情報の時間的変化

このように、どうすれば（なれば）良いかを見えるようにすることで、事業部長クラスと知財部門とが事業戦略の一部として知財活動の目標設定について議論し、合意を形成しやすくなる。そして、次に述べる経営課題に沿った知財戦略情報と組み合わせることにより、さらに実効性の伴った知財戦略を構築することが可能となる。

5. 3 経営課題に沿った情報発信の検討

(1) 経営課題の特定と具体化

基本情報を踏まえ、核心部の経営課題に沿った情報発信の検討を行っていくことになるが、まず経営課題の把握について述べたい。

企業が抱える経営課題を過去40年近く継続調査してきたものとして、一般社団法人日本能率協会の日本企業の経営課題がある⁷⁾。以下、最新の経営課題（2017年度時点）の上位5課題を表2に示す。

表2 最新の経営課題⁸⁾

最新の経営課題（上位5位）	
1位	収益性向上
2位	売り上げ・シェア拡大
3位	人材の強化(採用・育成・多様性への対応)
4位	新製品・新サービス・新事業の開発
5位	事業基盤の強化・再編, 事業ポートフォリオの再構築

これらの経営課題は、各企業においては、個別事業に落とし込んだ課題として議論されるものであり、知財部門としては基本情報と組み合わせ、経営課題の解決策を提供するためには、もう少し具体化する必要がある。

表3がその具体化の一例を示したものである。

ここでは「売り上げ・シェア拡大」の具体化例として6つの例を示したが、これらの一部は「収益性向上」「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」などの具体化例でとり

表3 経営課題の具体化例

具体化の一例	売り上げ・シェア拡大
	⇒市場が飽和している
	⇒供給余力がない
	⇒技術開発力が劣後している
	⇒ブランド／デザインが劣後している
	⇒新製品／新サービスが台頭してきた
⇒市場規格の主導権を喪失した	

あげることも当然想定される。

また、「供給余力がない」のような課題が顕在化した場合は、知財部門からの情報発信により課題が解決できる可能性は小さい。このため、知財情報を含む基本情報が経営課題解決に貢献でき、前述経営課題の過去10年間の推移で近年上昇傾向にある「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」の具体化例としても考えられる「技術開発力が劣後している」場面を想定し、その際に適切な経営課題の解決策につながる情報提供を行うための手法の一例を5.3(4)(5)で提示したい。

(2) 経営課題の把握

上述したように、種々事業判断に資する情報発信のためには、特定事業の経営課題を把握することが極めて重要なポイントとなる。その手段・手法について、前節5.2の事例でも用いたPPMを用いて検討を行う。これは、PPMが経営戦略を検討するフレームワークとして一般的であり、既往の研究でも多く用いられていることから読者に理解しやすいと考えたからである。

以下では、PPMで自社ポジションを把握したところを起点として、検討を進める事例を紹介する。

(3) 経営資源を踏まえた発信RRM

自社ポジションを把握し、基本情報を作成すれば、経営課題は総合的に把握できることが多い。

ただ、経営課題を把握できても、知財部門が経営課題を解決しうる知財戦略情報を絞り込み、事業判断に有益な情報発信をするためには、自社の有する経営資源を客観的に把握することも必要である。ビジネスエコシステム、オープンイノベーション社会を迎え、経営課題の解決を自社に現有するリソースで進めるか、外部のリソースを利用するか、という視点で知財部門から発信すべき情報が異なるものになる可能性があるからである。

本稿では、経営資源を客観的かつ視覚的なデータにより比較衡量しながら、採りうる解決策の最適な選択肢を推測していくためのフレームワークとして、技術リソースマネジメント（＝R&D Resource Management, 以下「RRM」）を提案する（図7）。

RRMは、以下のような縦・横2軸の観点から解決策の方向性を4象限に大別するものである。そして、RRMの各象限は以下のような状況を示しており、それぞれの状況に応じて知財部門は発信すべき情報を絞っていく必要がある。

- 縦軸：技術開発を自社だけで賄うか、
外部リソースを積極的に活用するか。
横軸：現在のコア事業分野（又は主力事業分野・主力製品）を将来もコアとしていくか、別のコアを模索すべきか。

リソース活用	外部	身の丈戦略	金持ち戦略
	内部	ガラパゴス戦略	オタク戦略
		既存	新規
事業領域			

図7 RRM

1) 第1象限（金持ち戦略）

本象限は既存事業が健全なうちに、新たなコア事業を確立したい。事業開発にあたり、外部リソースの活用も考慮でき、フリーキャッシュフローも豊かな、選択肢の広い状況を想定している。

このような状況下では、知財部門は経営層が定めたターゲットに向けたM&A・アライアンスを含めた広範なオープンイノベーション情報（技術・開発者・所有者に関するポートフォリオ、技術トレンド情報、技術一般文献情報等）を提供する必要がある。

2) 第2象限（身の丈戦略）

本象限は精通した既存事業は当面の事業遂行が可能であり、市場での優位性を更に維持・向上させるため、既存市場に対応した自社のR&Dの厚みに他社の特色ある技術を加えたいと考える状況を想定している。

このような状況下では、知財部門はコア事業等に親和性あるオープンイノベーション技術情報（競合他社特許のポートフォリオ、自他特許比較情報、事業分野の技術トレンド情報など）を提供する必要がある。

3) 第3象限（ガラパゴス戦略）

本象限は既存事業・既存技術開発力の範囲で、生き残りを図りたいが、フリーキャッシュフローに余裕はなく、選択肢が限られる状況を想定している。

このような状況下では、知財部門は競合他社の技術情報、自社の未活用技術情報、侵害等のリスク情報を提供する必要がある。

4) 第4象限（オタク戦略）

本象限は、既存事業に頼れず、新たなコア事業に活路を求めたいが、技術開発は、インハウスで実現したい。技術開発力、知的財産の蓄積、ある程度のフリーキャッシュフローの投下が期待できる状況を想定している。

このような状況下では、知財部門は自社の特

許ポートフォリオを作成・精査し、とりわけ未活用で他分野に転用できそうな技術情報を提供する必要がある。

次項から、前述(2)(3)を通じた、あるべき情報発信を目指した事例を紹介する。また、今回は特に経営課題として深刻であると思われる「負け犬」—「身の丈戦略」, 「問題児」—「金持ち戦略」の2事例を示す。

(4) 事例 PPM「負け犬」—RRM「身の丈戦略」

1) X社がPPM「負け犬」ポジションに至った背景

X社(自社)は、長年にわたり製品Pを販売している。この製品PはX社にとって依然として主力製品ではあるが市場は成熟しており、市場成長率も低い。さらに、競合他社も複数存在し、その中で製品Pの市場シェアは低い状態となっている。

2) 情報発信の具体例

まず、基本情報(知財情報・非知財情報)から製品Pの技術ならびに周辺技術を分析した結果、「技術開発力が劣後している」という事実が導き出されたとする、自社のポジション(負け犬)と基本情報から「生産を中止し撤退する」、あるいは、「少しでも市場シェアを拡大し事業を継続する」という選択肢が経営課題として考えられる。

このような経営課題が明らかになった場合、知財部門としては、非知財情報を知財情報と融合させたさらなる深掘りが必要となる。

例えば、業界のシェア上位3社(図8 円グラフ。O社が1位、X社が2位、β社が3位)が保有する技術に対して技術部門から有望な技術の絞り込みを受け(図8 バブルチャート)、それぞれの技術開発の経時変化を調査してみた結果、「自社が取り組むべきは、自社製品Pと業界トップのO社製品との差別化を市場に訴求

するために、「技術a」, 「技術b」以外の技術を用いて開発を迅速に進めること」というような結論が導かれたとする。

そこから、RRMのフレームワークに沿って特定の結論に導いてみたい。

技術開発にあたって、開発リソースについて考えてみる。各技術要素を技術部門から得た開発コスト(期間)で検討したところ、

技術d<技術b<技術a<技術e<技術cの順でコストが高くなることがわかったとする(図9)。

図9からわかることは、技術cは、β社の特許件数が多く、この5年間で研究開発も続けている。また、技術cは開発コストが高く、X社が自前で開発すると期間が長くなり事業が継続できなくなる可能性がある。一方、この技術cを取り入れることによってX社は付加価値の高い製品を早期に市場に投入でき、O社のシェアの一角を崩し、市場シェアを拡大できることが明らかになったとする。

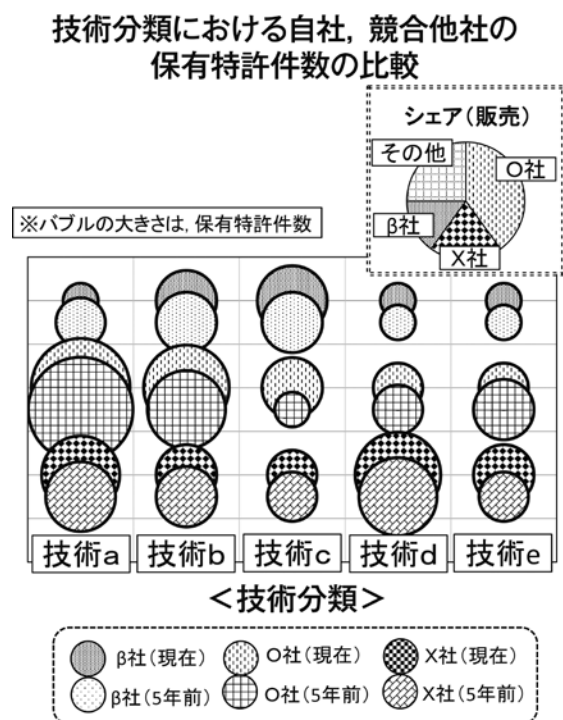


図8 上位3社の技術分類比較

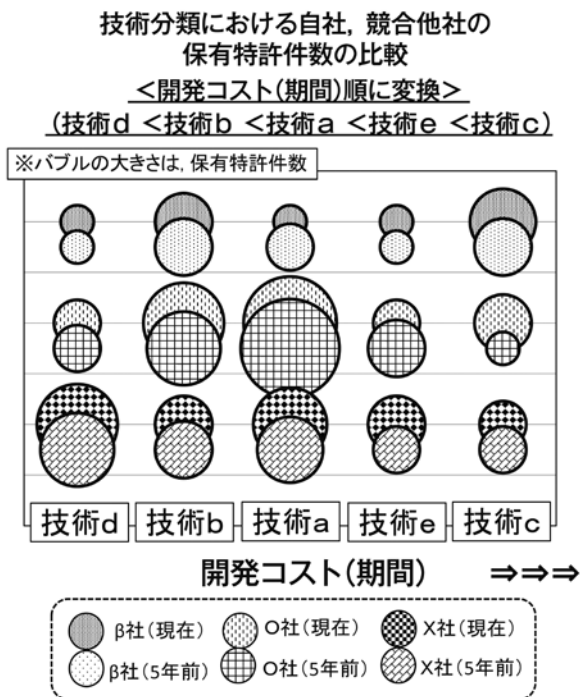


図9 上位3社の技術分類比較 (開発コスト加味)

自社の財務状況が好調でありM&A費用も潤沢に用意されているならば、RRMのフレームワークを用いると、開発は既存領域に外部リソースを活用する、即ち「身の丈戦略」を選択することとなり、自社として選択すべき対応は、「生産を中止し撤退する」のではなく、β社から技術cを用いた事業を買収すること(M&A)や特許の買収、アライアンスの構築などとなる。

これらを選択することによって技術cを用いた付加価値の高い製品を市場に早期に投入することができる。知財部門は「少しでも市場シェアを拡大し事業を継続する」という経営課題に対して、諸状況を俯瞰した適切な知財戦略情報の提供を行い、経営課題の解決に貢献できる。

(5) 事例 PPM「問題児」—RRM「金持ち戦略」

1) X社が「問題児」に至った背景

「X社(自社)の“第二の”主力事業を育てるため、もともと製品Qに関連する事業で保有していた技術Aを用いて製品Pを開発し、以て新規事業(当該事業)に進出した。しかし、製

品Pに関連する市場は拡大傾向にあるものの、競合もまた多く存在しており、製品Pの市場シェアは低い状態となっている。

2) 情報発信

この場合において基本情報から、似たような競合製品が各社様々な技術を用いて開発され「技術開発力も劣後している」という事実が導き出されたとすると、自社のポジション(問題児)と基本情報から「シェア獲得のため、製品のさらなる差別化を図る」という経営課題が浮上すると考えられる。

このような経営課題が明らかになった場合、知財部門としては、非知財情報を用いたさらなる深掘りが必要となる。

例えば、技術部門から有望な技術の絞り込みを受け、その推移を再調査した結果(図10)や、国や公的機関が公表している技術開発ロードマップ(非知財情報)で例えば「省エネ」に関する項目が挙げられていれば、トップシェア企業を含む他社との製品の差別化には、「省エネ」に関する(改良)技術A'が必要不可欠であると見えてくる場合がある。

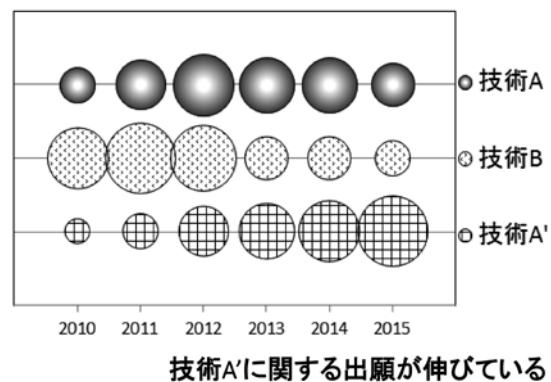


図10 技術A・B・A'に関する特許出願件数推移

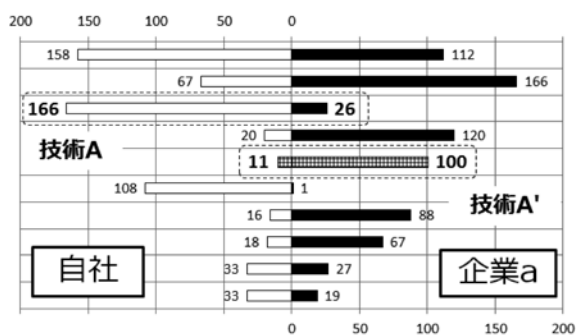
さらに、トップシェア企業O社の製品詳細(「省エネ」性能を実現という事実など)や、技術A'の開発経緯なども考慮すれば、自社が取り組むべきは「技術A'の開発をいかに加速させるか」というような結論を導くことが

できる。

ここから、さらに次のようなステップで特定の結論に導いてみたい。

まず、知財情報からは、X社の主力製品Qに関連する製品を今もなお開発し続ける企業aが存在し、企業aはX社に不足する技術A'についても多くの特許を取得しており、その中に必須特許も多くあることが明らかとなったとする(図11)。

製品Pに関連する事業の特許情報比較



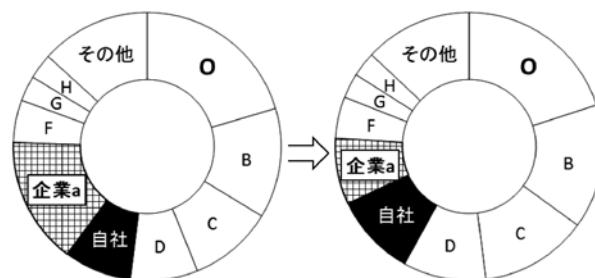
企業aは技術A'に関する保有特許が多い

図11 企業aの知財情報の詳細分析

また、非知財情報からは、企業aは技術Aおよび技術A'を製品Qに関連する事業に用いているが、製品Qに関する事業は縮小傾向(企業aも、技術Aおよび技術A'を用いた事業よりも他の事業に注力しようとしている様子)で、他事業への投資資金を必要としていることがわかったとする(図12)。

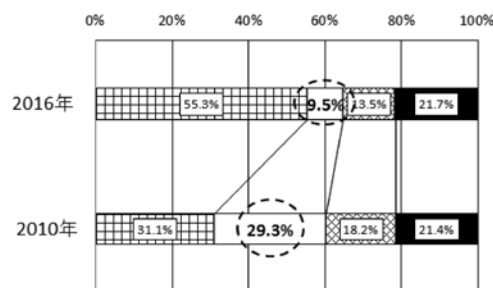
そして、自社Xの財務状況が好調でありM&A費用も潤沢に用意されているならば、RRMのフレームワークを用いると「金持ち戦略」を選択することができ、自社として選択すべき対応を提案できる。具体的に、自社として選択すべき対応は、企業aから技術Aおよび技術A'を用いた製品Qに関する事業を買収すること(M&A)や特許の買収・アライアンスの構築などであり、これらを選択することによって技術A'の開発スピードを速めることができる。

製品Pに関する事業の市場シェア推移



企業aのシェアは低迷している

企業aの売り上げ構成比



技術A及びA'を用いた製品の売上が減少

図12 企業aの非知財情報の詳細分析

そして、知財部門は「技術A'の開発をいかに加速させるか」という経営課題に対して、適切な知財戦略情報の提供を行い、経営課題の解決に貢献できる。

6. 検討結果を踏まえた提言

(1) 非知財情報の重要性

前述の事例からもわかるように、非知財情報は極めて重要であり、非知財情報なしに事業部長クラスに事業判断に資する情報発信を行うことは不可能である。これは、非知財情報があれば、発信できる情報がより良くなるという段階の話ではなく、知財情報だけでは経営課題の解決手段を見誤ることにもなりかねないということであり、知財部門関係者は今一度認識いただきたい。

ただ、入手すべき非知財情報は、前述の事例でも示したように高度である必要はない。どちらかといえば、ヒントに近いかもしれない。逆

に、知財部門が有する知財情報も、知財部門内からみれば、何ということはない情報であるが、それが技術部門にとっては重要であり、事業部長クラスにとって大きなヒントになる場合も考えられる。

まずは、知財情報と非知財情報を組み合わせた情報発信に着手すべきである。

(2) 発信の基本姿勢

ここまで述べてきた内容を、知財部門の責任において、知財部門のみから事業部長クラスに発信することは可能かもしれない。しかしながら、完成度が高い資料を整え情報発信しても、実態として事業部長クラスの種々判断に有益な情報とすることは容易ではない。

なぜなら、特定事業には、研究開発部門・営業部門など多くの関係者が存在しており、これら関係者と合意形成を行わず、客観的な立場である知財部門が攻めの姿勢を単独で提示しても同意を得られないのは当然である。

確かに客観的な意見は非常に重要であり、知財部門単独だからこそ発信できる情報もあり、それこそが経営判断に必要な場合もある。

しかし、そのような意見はまずこれら関係者に発信すべきではないだろうか。そして、経営課題の把握段階から関係者と連携し、非知財情報も関係者だけが有する情報を活かす。そして、共に基本情報を作り上げ、共に議論しながら事業部長クラスに向け経営課題に沿った情報発信を行うのが、あるべき姿ではないだろうか。

前述の事例でも、特許調査と同様に発信は1回で終わるものではなく、知財情報と非知財情報の組み合わせを複数回繰り返し、調査範囲の絞り込み・拡張を繰り返し、RRMを用いることにより、より具体的かつ詳細な情報発信が可能となるのである。

なお、このような考え方については、本研究におけるヒアリングにおいて、半期毎に、事業

部長クラスを含めた特定事業の関係者が一同に会するような会議を開催し、知財部門から関係者と共同で検討した内容を事業部長クラスに提案することで、発信情報が有益なものとして意味を持つようになる、という事例を聞くことができ、情報発信の重要なポイントのひとつであると認識している。

(3) 組織

前述2. で取り上げた既往の研究でも述べられているように、発信情報を有益なものとするためには、関係者と知財部門のコミュニケーションが非常に重要である。しかし、日々の業務におけるコミュニケーション作りだけでは限界があり、組織的な仕組みづくりも重要となる。特に、知財部門がより客観的な立場からの情報発信を行うためには重要となる。

2017年7月に新聞掲載された企業⁹⁾はその好例であり、このモデル企業にヒアリングを行ったところ、知財部門が企業経営をリードするための知財戦略体制変革の重要性や、知財部門が指導力を発揮することの重要性について教示いただき、コミュニケーションに加え、組織的なアプローチの重要性を再認識することができた。

7. おわりに

当小委員会では、これまで多数の示唆に富む研究が発表されてきたにも関わらず、経営層への情報発信が多くの知財部門で十分に行われてこなかった原因を追究し、その解決策を検討してきた。

実際にこれまで事業部長クラスへの情報発信を行ってこなかった知財部門が、新潮流も踏まえ経営層に響く情報発信に取り組む場合、業務量は一時的に激増することは想像に難くない。しかし、このような情報発信が経営層に認められ、知財部門が経営判断に不可欠な部門に生まれ変わるためには生みの苦しみと考えて、なん

とか乗り越えていただきたい。

近年、ICT進歩により情報収集は容易となり、作図ソフトも進化した。これにより、10年前に比べて同様の作業に必要な工数は格段に減少し、いまこそ知財部門が一步を踏み出す好機にあると考えている。

本稿を契機に、知財部門における情報発信のあり方の見直しが進み、経営判断に役立つ情報発信の一助になれば幸いである。

本論説は、2017年度マネジメント第2委員会第3小委員会のメンバーである、倉貫北斗（小委員長：IHI）、菅野裕（小委員長補佐：日揮）、荒井良之（アンリツ）、岩永正国（カシオ計算機）、内田仁史（シチズン時計）、加藤正夫（中部電力）、工藤靖（大日本印刷）、佐々木善英（住友大阪セメント）、佐藤和代（アサヒグループホールディングス）、田井靖人（王子ホールディングス）、田中賀郎（ウシオ電機）、中島梨紗（横河電機）、前川武之（三菱電機）、宮原典夫（三菱電機ホーム機器）、村上暁健（藤倉ゴム工業）によって執筆された。

注 記

- 1) 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.1509~1521 (2010)
- 2) 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)
- 3) 知的財産マネジメント第2委員会第3小委員会、知財管理 Vol.63 No.10 pp.1609~1622 (2013)
- 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.63 No.6 pp.895~907 (2013)
- 5) 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)
- 6) 資料352号「経営に資する知財ポートフォリオ・マネジメントの研究-PPMを活用した経営・事業・研究開発における意思決定への提言-」、日本知的財産協会、マネジメント第2委員会、2007年4月
- 7) 日本企業の経営課題2017 調査結果 [速報版] https://jma-news.com/wp-content/uploads/2017/10/release20171018_newsrelease.pdf (参照日：2018年3月29日)
- 8) 前掲注7)のP1.図1から抜粋し作図した。
- 9) 日本経済新聞「知財分析 経営の中枢に」(2017年7月17日)

(原稿受領日 2018年4月9日)