

知財経営の見地からみた 経営デザインシートの活用法の探求

マネジメント第1委員会
第1小委員会*

抄 録 企業として、新たな価値を生み出す仕組みを積極的にデザインしていくことの重要性が高まる中、内閣に設置された知的財産戦略本部で2018年5月に「経営デザインシート」（以下、経営DS）が公表された。一方、現段階でいわゆる大企業においては、経営DSが広く普及し、十分に活用されているとは言えない状況にある。本論説では普及の障壁となっている原因について、知財部門実務者の視点を基に検討を進めた。さらに、各企業における知財部門の活動レベル・態様に応じて想定される経営DSの活用事例を検討した。また、経営DSに込められた知財経営実現の期待の見地からも、知財部門の在り方について提言をまとめた。

目 次

- はじめに
- 知財経営
- 経営DS
 - 1 作成された経緯と概要
 - 2 経営DSの構成
 - 3 経営DSを使用した感想
- 企業の知財活動とのギャップ
 - 1 知財活動の多様性
 - 2 有識者へのヒアリング
- ギャップ解消のための検討
 - 1 知財実務の各場面における活用
 - 2 経営や事業と融合する知財部門
- おわりに

1. はじめに

ユーザの消費行動、すなわち企業が提供すべき価値が「モノ」から「コト」へとシフトしたと言われ始めてから久しい。

かつて、日本のお家芸と言われた半導体や白物家電は言うに及ばず、例えば、すり合わせ技術を生かすことで高性能、高品質な「モノ」と

して世界的にも強みを持っていたデジタルカメラも2010年頃をピークに、今ではスマートフォンのカメラ機能の充実やそれらを取り巻く生活スタイルの提案（コト）の中で独自の価値を提供できず、販売台数を減らしている¹⁾。

こうした問題意識を背景として、産業界ではいわゆるシーズ志向からニーズ志向へのシフト、すなわち企業は既存製品をブラッシュアップしてユーザに提供するのではなく、ユーザに提供できる価値は何かを起点に考え、そのために行うべきことを考えるという、いわゆる価値をデザインするという考えが広まりつつある。

例えば、レンズ交換式のデジタルカメラ等の高級機種は「日本製」であることや「職人が手をかけた」等のシナリオを付加することで高性能、高品質な「モノ」を「コト」への転換を行うことで、出荷台数が伸びている。

このように、価値の概念を転換していく必要性が高まる状況の中、内閣に設置された知的財

* 2019年度 The First Subcommittee, The First Management Committee

産戦略本部で、2018年5月に経営デザインシート（以下、経営DS）が公表²⁾された。

この経営DSは一言でいうと、将来を構想するためのフレームワークである。企業が環境変化に耐えて革新を続けていくために、企業はどのような活動を行うべきか、そのためには何をすべきなのかを逆算して考えるツールとして構想されている。特徴は大まかに下記の3点である。

- ①ビジネスモデルの中において知財の価値を表現しようとしている点（価値創造メカニズムの可視化）、
- ②自ら定義する存在意義・理念や顧客や社会に提供する価値、顧客や社会から受領する価値といった価値の検討に重きを置いている点、
- ③経営方針や事業戦略と知財戦略を適切に連携させることを意識している点。

そして、無形資産（知的財産）の重要性がコンセプトの中心に据えられている。

一方、企業知財部門の立場からすれば、2000年初頭のプロパテント化の時代以降、常に経営サイドから経営への貢献を問われており、知財部門側も知財を経営資源としてとらえ積極的に活用していくいわゆる知財経営や近年、活動の高まりを見せているIPランドスケープの活用等、業界としても様々な取り組みを継続し、これに応えてきた。

こうした背景において、今回の経営DSは無形資産（知的財産）の重要性がコンセプトの中心に据えられた上で、知的財産を明示的に経営資源として位置付けており、筆者らは企業知財部門での経営貢献に対して大きな可能性を感じている。

しかしながら、当委員会の参加企業へのアンケートの結果によれば、現時点では経営DSが企業の中で十分に活用されているとは言えない状況にある事が分かった。その理由について検討したところ、知財部門と企業内の知財戦略との関係は企業ごとに多種多様であること、また

経営層からの期待と実際の知財部門の活動にギャップがあることから、知財活動においてどのような場面で経営DSを活用すべきかがイメージしきれていないことが原因ではないかと考えた。

検討を進める中で、経営DSに込められた狙いを再確認するとともに、事業に貢献するという視点で企業知財部門の活動におけるいくつかの場面に応じた経営DS活用の具体案についてまとめた。さらにこの観点から、今後の知財部門の在り方について提言をまとめた。

2. 知財経営

「知財経営」とは「知財」と「経営」を組み合わせた言葉であるが、ともに概念の広い言葉であり、複数の受け止めがありうることから、ここで一度「知財経営」について整理しておく。

本論説では出発点としてJIPA知財管理誌³⁾での定義を採用する。すなわち、知財経営とは「企業が生み出した知的資産（技術、ノウハウ、特許権など）を競争力の中核と位置付けて、企業競争力を増大させ、終局的には企業価値を高める経営」のことをいう。

この定義を我々の解釈でかみ砕きつつ、近年の競争から協創の流れを汲み、知財部門実務者の立場から知財経営を整理するならば、知財経営の実現とは、

- ①知的資産が競争（協創）力の中核であることを経営層や事業部門に認識させる。
 - ②知的資産を武器として実務で用い、競争（協創）力を発揮し、企業価値を高める。
- ことといえる。

例えば、単に知財権が取得できた状況で満足しては知財経営とは言えない。

知財権取得により他社模倣品を排除できる状態であることを経営層や事業部門と共有し、武器として提示して事業活動の優位性創造の選択

肢として認識させて初めて企業価値を高めた、すなわち知財経営が実現できたといえる。

例えば、近年のIPランドスケープの位置付けも同様である。知財部門が独りよがり分析を進めたり、単なる情報として経営層や事業部門に一方的に提供するだけでは不足である。そういった分析結果が、自社の経営や事業にどのような影響があるのかという所までを相手に理解させて、何らかの行動や判断に影響を与えて初めて企業価値の向上に貢献したと言える。

いずれにおいても、知財部門は他部門とコミュニケーションをしっかりと行うことが、知財経営すなわち経営や事業への貢献の大前提であると言える。

3. 経営DS

3.1 作成された経緯と概要

経営DSは、内閣に設置された知的財産戦略本部の検証・評価・企画委員会に設けられた知財のビジネス価値評価検討タスクフォース（以下、「知財タスクフォース」）の成果物として作成された⁴⁾。

知財タスクフォースは、知財部門実務者に投資・金融・コンサルティング関係者を加えたメンバーにより構成された。知財の価値評価を念頭にした検討を重ねるなかで、知財の価値はビジネスを通じて発揮されるもので、その知財が創出した事業価値に対して知的財産がなした事業貢献を持って評価されるべきであるとの認識が共有された。

従って、現在および将来の事業価値に対して無形資産がどのように貢献できているかのメカニズムを「価値創造メカニズム」として可視化することが重要である、との指摘がなされた。

そして、いかに知的財産を活用してビジネス価値を創造するかという視点から経営DSというフレームワークを提言するに至っている。

経営DSは「価値創造メカニズム」を組み合わせながら、企業が自らの置かれた事業環境において有する資源と不足している資源を把握し、それら資源を組み合わせる価値を創造するメカニズムをデザインする。

価値創造メカニズムをデザインする過程で、考慮すべき要素や裏付けすべきことを明確にして、経営方針や事業戦略と知財戦略を適切に連携させることを思考・見える化するためのツールとして提案されている。

3.2 経営DSの構成

経営DSは全社用や事業用、また、表現が簡素化されたものなどいくつかのバリエーションが存在する²⁾。本論説においては事業用の経営DSをベースに当小委員会で作図したものに沿って説明を進める。

経営DSは概略すると下記の4つのブロックで構成されている⁵⁾。

- (A) 企業理念・事業コンセプト
- (B) これまでの価値創造メカニズム
- (C) これからの価値創造メカニズム
- (D) これまでからこれからへの移行の戦略

ブロック(A)にて、自社の目標や特徴に基づき、自社や事業の存在意義を明確にする。経営戦略と乖離しない実現性のあるアクションプランへの落とし込みについて考える。

ブロック(B)にて、他社との差別化になっている自社ならではの資源や知財はなにか、資源をどのように工夫し組み合わせることで事業を成長させてきたか、自社製品・サービスを通じて、顧客のどのような課題解決に貢献できているか、外部環境(世の中の流れ)は自社や事業にとってチャンスかリスクか、持続や成長の障壁となっているポイントはどこか、を考える。

ブロック(C)にて、何年後、誰に、どのような価値を提供していきたいか、どのような資源の組み合わせ方の工夫をして、どのような

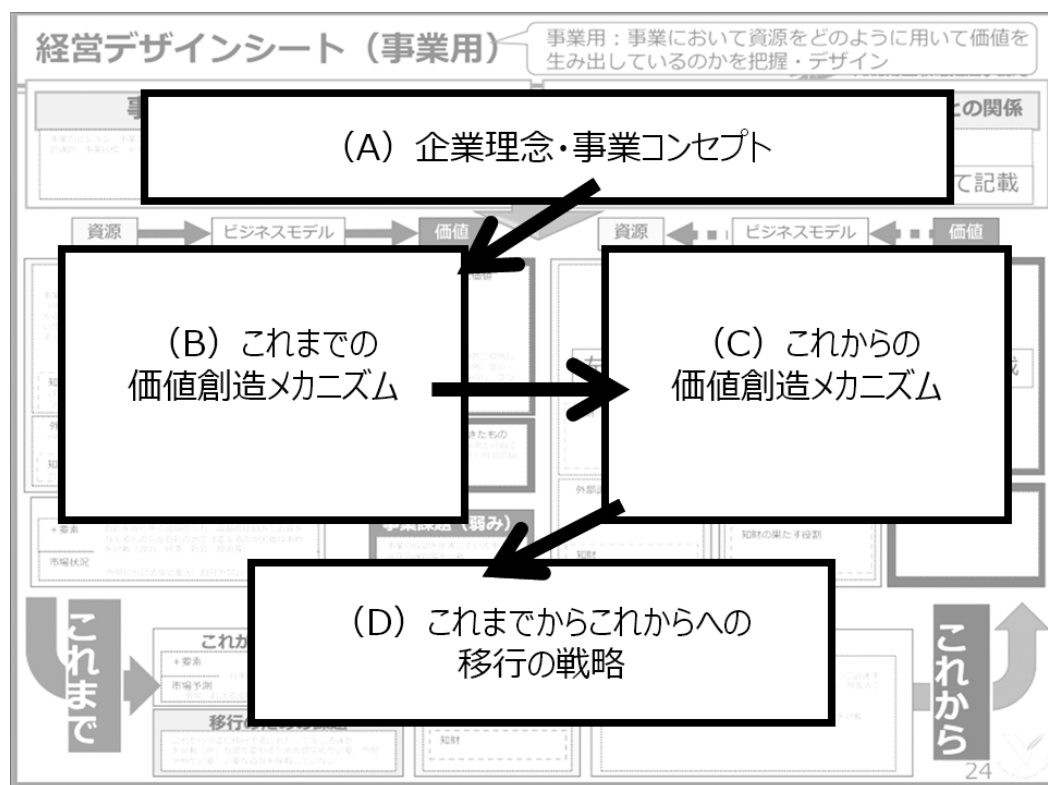


図1 経営DSの概要
〔経営デザインシート〕⁵⁾を参考に作成)

パートナーが必要か、事業に必要不可欠な資源はなにか、他社との差別化にすべき資源や知財はなにか、を考える。

ブロック(D)にて、自社事業をとりまく外部環境はなにか、これからの価値を実現するにおいて障壁となるポイントはどこか、移行のために必要な資源(ヒト・モノ・カネ・知財)はなにか、「移行のための課題」の解決や「必要な資源の獲得」のために必要な活動はなにか、を考える。

図1の背景に示される実際の経営DSは、さらにブロック内が細分化されているが、当小委員会での経験によれば、まずはこの程度の粒度で考えていく方が検討が進みやすかった。

3.3 経営DSを使用した感想

検討の初期段階において、当小委員会のメンバーで経営DSを作成してみたところいくつか

の感想が出された。主なものを下記に列挙する。

- ①すべての項目を埋めるためには、必要となる知識や労力が大きく、一般の知財部員では完成に苦慮する。
- ②「知財」がカバーする想定範囲がいわゆる知的財産権の範囲を大きく超えており、何をどこまで書けば良いか分からない(4.1節に詳述)。
- ③経営DSは経営あるいは事業提案に近い位置付けであり知財部員が主導することに違和感がある。

これらに共通するのは、経営DSで想定される知財活動と知財部門において実際に行われている知財活動の間にギャップが存在することである。

これらのギャップが原因となり、経営DSを知財部員にとって手触り感が無いものとの印象を抱かせ、結果として普及を阻む理由の一つに

なっているのではないかと仮説を立てた。

4. 企業の知財活動とのギャップ

4.1 知財活動の多様性

まず、経営DS作成にあたり期待される知財活動について説明する。知財タスクフォースの報告書⁴⁾および「経営デザインシート」⁵⁾のなかで「知財の例および関連する知財権等」について説明している(図2)。

ここで挙げられている「知財」とは、いわゆる知的財産権だけでなく、データ、技術認証、

知財の例	関連する知財権等
企業理念・組織文化・風土	
ビジネスモデル	一部特許権等 (ソフトウェア関連)
技術 (発明・設計図画・工場のオペレーション等)	特許権等
意匠(狭義デザイン) (パッケージ・画面デザイン等)	意匠権等
ブランド (名称・マーク・シンボル・ロゴ等)	意匠権、商標権 不正競争防止法等
販売方法・製造方法 (ノウハウ・顧客リスト等)	営業秘密等
データ	営業秘密等
コンテンツ (映画・音楽・漫画・キャラクター等)	著作権等

図2 知財の例および関連する知財権等⁵⁾

ビジネスにおいて果たす役割の例	
新事業を生み出す	新事業に必要な情報の獲得 市場への新規参入ツール化
事業の競争力を高める	他者との連携の促進/交渉力の向上/ 事業の自由度の確保/模倣排除による 競争優位性の確保/顧客ロイヤルティ の強化/顧客傾向の把握/戦略や製品 等の企画の素材/製品・サービスの付 加価値の向上/オープン化による市場 の拡大
社外からの評価を高める	対外認知の獲得/信頼の獲得・向上/ 将来性の認知
直接的な収益の確保	ライセンス収入/売却収入/価格優位 性の確保/コスト優位性の確保
社内(従業員)の意欲を高める	自信の獲得/愛社精神の向上/貢献欲 の充足/人材の獲得・育成

図3 知財がビジネスにおいて果たす役割の例⁵⁾

ライセンス契約、ルール、企業理念、組織文化・風土など、企業の競争力の源泉となる無形資産を広く包含するものである。

同様に「知財がビジネスにおいて果たす代表的役割」(図3)についても、知的財産権(知財権)やデータ等の活用による直接的な収益の確保に加え、ビジネス創出やビジネスモデルの実現・維持・発展の支援や、外部ステークホルダーからの評価・信頼の獲得・向上、従業員のモチベーション向上への貢献など、広く捉えられている。また、知財部門の役割は明示されていない。

一方、企業における知財活動はどうであろうか。知財部門が存在する企業においては、知財活動の中心はやはり知財部門となるであろう。

こういった知財部門の活動は社内全体の知財活動において、どのように位置付けられ、また、知財部門と経営層あるいは事業部門とはどの程度の距離感があるのだろうか。

これらの認識は、本小委員会メンバーによる議論においても、容易には一致しない点であった。例えば、特許の専門家集団として出願から権利化、権利活用による自社製品差別化を主目的としている知財部門もあれば、権利化業務はなるべく外部に任せ、M&A候補先を見つけてくることをダイレクトに経営層から期待されている知財部門もあった。

このように、経営DSで想定される知財活動の在り方と実務にもギャップがあり、さらには、実務においても企業間で知財部門の立ち位置や活動内容に大きなギャップがある。

そこで、これらのギャップの実態をさらに把握するために、マネジメント第1および第2委員会への参加企業にアンケートを取った(36社より回答を得た)。

その結果、経営DSで想定されている経営層や事業部門への提言(いわゆるIPランドスケープに代表される活動)は一部の企業において積

極的になされているものの、大半の知財部員は、出願や権利化活動、他社特許クリアランス、あるいは知財権の活用による事業貢献が主要な活動であり、事業部門や経営層との距離を遠く感じているという実態が改めて明らかとなった。

アンケート実施内容と結果は以下のとおりである。図4は、知財活動の実態を把握するために行ったアンケート結果であり、各社知財部門の活動に一番近いものとして、4つの選択肢(①)出願権利化と他社特許対応が主な業務、(②)継続的な特許ライセンス収入がある、(③)経営方針、事業方針、あるいは研究開発方針に対し、知財部門から提案し採用されることがある、(④)M&Aや協業先を知財部門から提案し採用されることがある)の中から回答を得た。

過半となる58%の企業(①を回答)では、自社知的財産権の保護や他社知的財産権の回避・防御に注力している。19%の企業(②を回答)では、取得した権利をもとにしたライセンス収入の獲得が重要視され、ライセンス収入が企業における直接的収益の確保を担っていることが窺える。

また、17%の企業(③を回答)では、経営層、事業部門、R&D部門の方針策定において、知財部門が、各部門との連携のもと知財の視点で提案活動を行っている。6%の企業(④を回答)では、M&Aや他社との協業などの企業に不足する経営資源を補う重要な投資判断において、知財部門が、知財情報に基づく提案を行うべく注力している様子が窺える。このように、知財活動の内容は企業により様々であることが分かった。

しかし、各回答の割合に注目すると、「自社知的財産権の保護や他社知的財産権の回避・防御(回答①)」が最も多い割合を占めている。この選択肢は、経営DSが想定する「知財がビジネスにおいて果たす代表的役割」として挙げられたものでなく、内閣府が想定する知財活動と企業の知財活動との間に、未だギャップがあ

ることが窺えた。

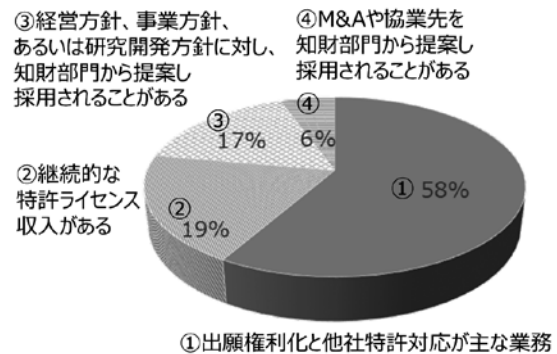


図4 各社知財部門の活動に一番近いのは？

また、別途の質問により、各企業の知財部門トップの社内におけるポジションは、75%の企業では知財部門トップは部長クラスであり、役員クラス以上であると回答した企業は25%に留まることがわかった(図示はせず)。役員は経営層に強い関与を持つことを考えれば、多くの企業においては、未だ知財部門と経営層との距離感があることが感じられる。

経営DSの認識度・活用状況においても、認識度はおよそ70%に上るにも関わらず、活用している企業は5%であった(図示はせず)。

4.2 有識者へのヒアリング

経営DSで想定されている知財活動の把握のため、知財タスクフォースに参加された方々や内閣府の方々(以下、有識者)にヒアリングをさせていただいた。4.1節に示した当小委員会の課題認識に関する有識者の認識の概要は下記の通りであった。

①経営DSで想定している「知財」あるいは「知財活動」は現在の企業における知財部門の活動より広い。「知財」は「知的財産権」にも限定していない。

②経営DSを埋めるに当たっては、知財部門など特定の部門を重要視しているわけではない。中小企業から大企業、非営利団体まであ

らゆる組織を想定している。従って、実務においては企業文化や組織の在り方に応じて役割分担が定まることになるだろう

とのことであった。また、3. 3節で前述した使いづらさの観点について率直な意見交換をさせて頂いたところ下記のヒントを頂くことが出来た。

- ・経営DSはコミュニケーションツールであり必ずしもすべての項目を埋める必要はなく、むしろ事業部門や経営層との対話の過程が重要であること。
- ・ありたい姿から逆算して考える、いわゆるバックキャストの思想が経営DSの要諦であるため、現状の制約をいったん外して「これからの価値創造メカニズム」から考えてみるのも手であること（実現可能性について考慮はしつつも裏付けにこだわりすぎないようにする）。
- ・必ずしもブロック(A)～(D)の順番で項目を埋めていく必要はなく、記載できるところから記載すればよい。また、各ブロックを3分で埋める等のゲーム性を持たせることも効果的である。

なお、数名の方からは、『知財部門が存在する企業での経営DSの活用に当たっては知財部門が中心となることを期待しており、より経営や事業に近づき、さらなる事業貢献を期待する。』といったご意見も頂いた。

5. ギャップ解消のための検討

前述した知財タスクフォースの報告書やアンケートの結果、また有識者へのヒアリングにより、知財や知財部門が果たす役割が各企業で多様化している様子が窺えた。

また、現段階では経営DSで想定する知財活動と企業の知財活動との間にギャップがあり、特に経営層との距離が遠くなりがちで、いわゆる大企業では十分に活用しているとは言えない

状況にあることが分かった。

そこで、これらのギャップを解消するために二つのアプローチを考察する。一つ目のアプローチは、ギャップを埋めるアプローチである。すなわち、経営DSの利用が想定される場面は各社によって多種多様である。知財部門と経営層、事業部門が連携する度合いに応じて、経営DSの活用方法も異なるものになると考えられる。

そこで、この連携度合いに応じた経営DSの活用方法を検討し、手触り感のある事例を示すことで、このギャップが埋められるのではないかと考えた。

5. 1節では、企業活動において経営DSを活用できるよう、まずは知財部門の活動をレベルごとに分解し、分かりやすい想定事例として整理した具体例を列挙している。

二つ目のアプローチは、ギャップを飛び越えることである。すなわち、経営DSで想定している、経営あるいは事業の目線から広義の知財を扱える知財部門へと変化していくことである。

経営DSの主旨においては「知財」は必ずしも知財部門によってハンドリングされるものではなく企業あるいは事業全体が一体となりながらハンドリングされるものであり、場合によっては知財部門が関与せず、事業部門が主体となって進めることも否定されていない。

しかしながら、一方で知財部門が主導権を握って、知財部門の守備範囲をさらに広げて、いく道筋もあるはずであり、知財部門としては是非そうありたいものと期待される。

「経営デザイン」に知財部門が貢献するためにはどのような知財部門であるべきか、そのために経営DSをどのように活用し事業部門や経営層との距離を縮めるのかについても検討に含めた。

5. 1 知財実務の各場面における活用

まず、想定場面の基礎として2013年度マネジ

メント第2委員会第1小委員会が提唱した「知財戦略実践の5段階モデル」⁶⁾を参考として、知財部門と経営層・事業部門との連携状況を5段階に区分し、この連携段階に応じた知財活動がどのようなものとなるかを整理した(表1)。

経営層や事業部門との連携する度合いが高まるほど、ビジネスにおける知財部門の役割や期待される機能が大きい。

次に、各段階に応じて当小委員会メンバーが実際に経営DSを活用した事例や、過去の実経験を基にありがちな状況を想定し仮想事例としてまとめた。まとめにあたっては、詳細に触れることは避けつつも、なるべく手触り感のある事例とすることを意識した。

(1) コミュニケーションツール

いずれの場面でも共通するが、重要なのは経営DSを「コミュニケーションツール」と捉えることである。これは当小委員会の今回の検討で至った結論の一つである。もちろん、状況を俯瞰するために知財部員が単独でシートを完成させる事で、自らの理解を深めるということも有用であろう。

しかしながら、知財部門が経営や事業に貢献するにあたり、必要なことは、知財部門が経営層や事業部門等の関係者を巻き込んだ活動を行い、計画した知財活動を実行に移すことである。

そのためにも経営DSを埋めていく議論の過程において、関係者と対話し合意形成を行うことが、関係者の当事者意識を引き出し、知財活動の実行に移すためには非常に重要である。

(2) 無関与段階からの脱却(第1段階から第2段階へ)

想定場面①「知財部門は技術部門の下請け的業務から脱却したい」

技術部門は製品発売の際には出願をしておくという社内ルールに沿って発明提案をする。知財部門は技術部門が提案してくる発明を機械的に出願し権利化するに留まっている。発明の強化のためのブラッシュアップをしようとしても、後は知財部門でやっておいてくれと言われる。

一方、知財部門としては、技術部門にも特許出願により興味を持ってもらうことにより、発明をブラッシュアップして、自社製品をより効果的に保護するポートフォリオを構築したいと

表1 知財戦略実践の5段階モデル(概要)

段階	知財活動状況
第1段階: 「無関与段階」	・発明部門から提案された発明を出願し権利化するに留まっている ⇒受動的な知財活動
第2段階: 「フォロー・協力段階」	・事業・研究部門の戦略(重点化方針など)に沿って特許等を出願する ⇒事業・研究戦略に従属的な知財活動
第3段階: 「連携初期段階」	・事業戦略に応じた注力分野を中心に戦略的にPPFの構築に注力する ・事業・研究戦略を補強する知財戦略(独占排他力の確保・補強)を立案 ⇒事業・研究部門での戦略策定を支援する知財活動
第4段階: 「連携中期段階」	・競合他社との差別化への知財力発揮、取得特許の収益化等に注力する ・知財視点の調査/分析を基に事業・研究戦略に修正・補強を加えさせる ⇒事業・研究戦略と知財戦略が連携し、事業・研究戦略の策定に一定以上の影響を与えている知財活動。 その結果、経営・事業に知財が活用(貢献)できている。
第5段階: 「統合・融合段階」	・事業・研究戦略、マーケティング・営業戦略等に自立的に知的財産が織り込まれている ・知財活用を組み合わせることで、事業・研究戦略を再設計する ・特許情報及びマーケティング情報等に基づき、オープンイノベーションやM&Aの促しを含めた事業戦略を新規に提案する ⇒事業・研究部門と一体化・融合した知財活動。 知財部門が未来形成の一翼を担っている。

考えている。

まずは図1の経営DSのブロック(A)「企業理念・事業コンセプト」に想いや理念を書く。このようなケースの場合は、文字通りに企業理念といった大上段の観点よりも「自社製品を保護する知財活動(事業)における理念」との枠組みで捉え直した方が議論がより具体化する。

例(A)「自社製品のデッドコピーはもちろん、類似品についても抑止する特許ポートフォリオを構築する。」

続いてブロック(B)「これまでの価値創造メカニズム」に、現状がどうであるのかを記載する。

例(B)「(良くも悪くも)機械的とはいえ出願する活動自体は定着しており、技術部門は真面目にルールを守っている。」

これからどうすれば理想なのかをブロック(C)「これからの価値創造メカニズム」に記載する。

例(C)「自社製品そのものの出願だけではなく、模倣者がやりそうな実施態様についても権利範囲に含む事ができる出願とする。」

最後にブロック(B)の強みをブロック(C)に生かすために何をすべきかをブロック(D)「これまでからこれからへの移行の戦略」において考える。

例(D)「出願の際には、自社製品に搭載した発明のみならず、試行錯誤したバリエーションを記載するというルールを新たに定める。」

繰り返しになるが、こういった議論を知財部門と技術部門と一緒に進めることが肝要である(最初に知財部門内で練習として作成することを否定するものではない)。例えば技術部門のリーダーは、機械的に特許出願する事について疑問を持っているかもしれない。

そういったキーパーソンをつかまえ、仲間に巻き込むことが部門間でコンセンサスを得て実

行に移すためのカギとなるだろう。

なお、概要が定まった後は、各ブロックについて、知財活動の観点で深掘を進めても良いし、そこから更に別のシートを用いて、事業全体の話へと広げて良い。

前者の場合には、「自社製品を保護する知財ポートフォリオを構築する」にあたり、知財部門や技術部門はどういった価値を創造しているのか、それを強化するための具体的な施策は何かといった深掘に繋がる。

技術部門が知財スキルを身に付けた方がよいのか、あるいは知財部門が技術に明るくなる方がよいのか。そのような場合に、知財部員は元開発者が多いという強みが議論によって発掘されるかもしれない。

後者の場合は、自社製品を保護する知財ポートフォリオを構築する事が事業においてどのような価値を持っているのかという事業や経営と関係する話へと広がる。

知財部門が自社製品の模倣を防げる権利を取れるようになり、売上の低下を防げる事があきらまかなければ、より知財活動にリソースを割こうという話に繋がる。あるいは、根本的に特許では守れない製品であることがわかれば、特許出願を機械的に行うのはやめ、別のやり方で商品差別性を担保する活動に発展するだろう。

(3) 事業方針に沿った出願(第2段階から第3段階へ)

想定場面②「出願にメリハリをつけたい」

技術部門は出願に意欲的であり、研究開発の中で生まれたアイデアを積極的に出願すべく知財部門に相談に来る。知財部門としては、良いアイデアではあるものの、進歩性が怪しいものも多く、過剰な出願数ではないかとの感触も持っている。技術部門は「これらは将来の大事なネタだ」と意見を曲げてくれない。知財に関するコストは年々増加しており、予算を管理する

事業部門からは渋い顔をされている。知財部門は技術部門と事業部門との板挟みになっている。

先ほどと同様に、まずはブロック（A）に想いや理念を書く。「知財費用を抑制したい」といった直接的な記載でも良いが、会社の将来を考えているという自負を持っている技術部門は納得しない可能性がある。そこで事業部門とも協議し、知財コストが製品コストにも影響を与えている事が分かるように設定する。

例（A）「コスト体質を改善し、お客様に安価で高品質な製品を提供する」

続いて現状がどうであるのかを記載する。

例（B）「製品コストの20%は知財コストであり、製品価格に影響を与えている」ここを一工夫して、「知財活動が活発で将来の実施態様までカバーする出願群が形成されている」といった強みとして記載する事が後の検討を深める意味でも好ましい。

次に、どういう姿を目指すのかを記載する。

例（C）「知財コストを半分にして、商品価格を10%下げる。」

最後にブロック（C）を実現するにあたり、何を行うべきか。特に、ブロック（B）の強みをブロック（C）に生かすために何をすべきかを考える。

例（D）「将来ネタの出願を、発明、知財、事業部門共同で取捨選択する場を設定する」

このようにして、関係者の議論によって各ブロックの概要が定まれば、あとはさらに各ブロックを深掘し、事実となるデータを各部門で持ち寄るなどして前向きな議論へと繋げられる。

例えば、事業部門は知財コストと製品コストの関係、また、製品価格による売り上げ影響に関する情報を持ち寄る。知財部門は出願や権利化、年金などにより発生するコスト情報を持ち寄る。技術部門は過去に出された将来出願が後にどれほど有用であったのかを振り返る。

議論を重ねることにより、事業方針に沿った出願を行うことは可能となる。この仮想事例ではコストを削減する方向で議論したが、反対に差別化要素が特許しかない製品の場合は、コストをかけてでも特許を出すべきという結論に至ることもあるだろう。

また「将来ネタとして出された大量の出願群」を強みとしてとらえるならば、競合への権利活用やライセンス収入へとつながる発想も出てくるだろう。

同じ事実であってもネガティブな表現よりも、ポジティブな表現の方が、前向きな議論へと繋がりがやすい。

（4）事業戦略の実現（第3段階から第4段階へ）

想定場面③ 「新規事業の後押しをしたい」

社内での知財部門のプレゼンスはそれなりに高く、出願や権利化、他社特許クリアランス等では存在感を発揮している。そのような中、事業部門が要素研究をベースに新規事業を立ち上げるために知財部門も議論に参画することを要請された。

樹脂成型の素材と成型方法の工夫により、従来製品A（デジタルカメラ）の半分の重量とした製品B（軽量デジタルカメラ）ができそうだとのことである。

事業部門からは、早期の特許出願や他社特許クリアランスを期待されての要請であろう。しかし、知財部門としてはもう一歩踏み込んだ活動がしたい。

このような場面では知財部門の貢献は、特許出願やクリアランス活動以外にもいくつか考えられる。知財部門の特徴として、例えば

- ① アイデア出し会議の経験が豊富である
- ② 自社他社特許情報の収集に長けている
- ③ 第三者目線で客観視できる

④複数部門をまたがるコネクションがある等である。

新規事業立ち上げは、熱意のある人間が自社の技術や自らのアイデアに自信をもつあまりに、視野狭窄的に推進されるケースが多々ある。

そこで、知財部員は会議の司会進行役（ファシリテーター）を買って出て、経営DSを皆の議論で埋める事を提案する。新規事業立ち上げには、事業部門としても常にリソースが割けるわけでは無いため、知財部門のファシリテーションは一助となるであろう。

経営DSを埋めるにあたり、当初はなかなか埋まらず下記のようなようになったとする。

例（A）不明（B製品を売りたい）

例（B）従来製品Aに関する販路はある

例（C）不明

例（D）不明

まずはブロック（A）をはっきりさせることから議論することもチームの狙いを絞るという意味で貢献につながるであろう。

樹脂素材や成型方法から利益を得たいのか、あくまで軽量デジタルカメラにより利益を得るのか。また、このB製品は軽量の製品が出来たという、いわゆるシーズ志向であるが、このシーズはユーザのどのようなニーズにマッチしていくのかを皆で議論する。

半分の重量のデジタルカメラにはどのような用途やニーズがあるのか、ブロック（B）を飛び越えてブロック（C）の議論をしても良い。ここでは、

例えば、ペットの首輪にカメラを付けることが可能になるといったアイデアも出されるであろう。仮にブロック（C）をペットの首輪に付けるカメラとしたならば、再度ブロック（B）に戻り、現在の強みは生かせるのかといった議論を行う。

ここでは、通常のカメラの販路は持っているが、ペットの首輪とつながる販路は無いのであ

れば、あきらめてブロック（C）で別の議論をすることもあるかもしれない。あるいは、これまでの強みは確かな商品作りによる製品の信頼性やブランド名であることがわかれば、これらの信頼性を武器として、他社とのコラボレーション（オープンイノベーション）も可能かもしれない。

また、各ブロックを埋めていく中での各種の調査についてもいくつかは知財部門でも可能であろう。首輪に付けるカメラの過去の出願人を調べて、コンタクトを試みる等もできる。

その他に知財的な観点で言えば、過去に出願された製品Aに関する社内特許の棚卸しや、製品Bをカバーするための請求項の補正、分割出願の可能性を検討し、製品Bでの差別化力がどの程度あるのかといった検討も事業戦略上大きな貢献となる。

このように経営DSをただ埋めるのではなく、ファシリテーターとして時には議論を主導し、関連部門を巻き込みながら進めることで事業貢献の糸口が見えてくるであろう。

（5）事業戦略の再設計（第4段階から第5段階へ）

想定場面④ 「事業転換のサポートをしたい」
知財部門の社内でのプレゼンスは高く、M&Aなど経営の重要な場面での活動も評価されている。経営層からも更なる貢献を期待されている中で、社内の事業Aが不調な状況である。

ビジネスモデルの転換が喫緊の課題となっており、「事業Aのビジネス転換プロジェクト」なるものに知財部門も議論に参画するよう要請を受けた。

規模にもよるが、前述の「事業戦略の実現」をより組織的により大規模に行う事が基本的な考え方となる。

具体的には、経営DSを用いてファシリテ

ションを主導して進めるが、知財部門からは複数の業務をカバーできるように、複数の知財部門が参画する。

ファシリテーションや全体の計画の進行は、知財部門と経営企画部門等により事務局を設置するなど必要であろう。

ブロック（A）については、新事業についての企業理念・事業コンセプトを端的に表現するのが理想ではあるが、一つの文にまとめるのが困難な場合はまずは参加者の思い思いの言葉を列挙しても良い（それも困難であれば、本プロジェクトとして何を目指すのかという下位概念として用いて、まずはプロジェクトの足場固めに用いることも可能である）。

ブロック（B）にはこれまでの本事業の価値創造メカニズムや強みを列挙する。知財部門として、これまで取得した権利やノウハウなどの知財の強みを列挙するとともに、事業全体の強みを生かすためにも、例えば営業部門に水を向けて営業上の強みなどを引き出すことも重要である。

ブロック（C）では、ブロック（B）の強みにこだわりすぎないようにしつつ、新たな姿を描く。議論がぶれる場合には、ブロック（A）に立ち返って整合性をみる。戦略とは捨てることでもある。理念やコンセプトに反するものは思い切って捨てることも重要である。

最後にブロック（D）を埋める。知財部門としては、特許資産の売却や再活用、あるいは社内別部門で働く専門家を発明者情報から抽出できる可能性もある。

このようにして概要を埋めた後には各ブロックでの詳細検討に入り、実行フェーズに移す。この際には、大規模なプロジェクトであるほど、進捗確認も適切に行う必要がある。

例えば、プロジェクトの方向性がブロック（A）に記載の理念と合致しているかを定期的に確認する。

5. 2 経営や事業と融合する知財部門（第5段階および経営DSで想定される知財部門像）

前節までは経営DSで想定する知財活動と知財部門実務のギャップを埋めるアプローチとして、連携段階に応じた様々な知財実務の想定事例を記載した。

本節では、経営DSの主旨に沿った知財部門の活動を考察したい。この段階での活動の大きな特徴は、「知財」の範囲がいわゆる知的財産権と異なることと、必ずしも知財部門は知財活動の主役ではなく組織が一体となって知財活動が推進されていることである。

まず「知財」に関しては、図2に示した通り広い概念である。また、同資料によれば“「知財」は、人間の創作的活動により生み出されるもの、（中略）事業活動に有用な技術上又は営業上の情報”と定義されている。

経営DSにおいてブロック（B）やブロック（C）を埋めるに際して、知財部門はこれらの強みをも加味する必要がある。言い換えれば、これらを知財部門で扱うべき知財であると再定義する必要がある。

例えば、新たなビジネスモデル検討が計画されている場合には、これまでの新技術の強みを特許出願する際の検討と同じく、ビジネスモデルの強みを要素に分解し、その強みを競争力として担保するためには何をすべきか検討し、維持していくことも知財部門の役割とするのである。

また、営業上の人的コネクションがビジネスモデルの強みであるならば、人的コネクションを切らさず維持することを営業部門に要請し、メンテナンスを行うことも知財活動のスコープに入るかもしれない。

その際には、知的財産権だけを取り扱っていた今までの知財部門だけで対応を取るのは困難であろう。そこで、営業部門と連携したり、場

合によっては人的コネクション維持のために経営層に更なるリソース配分を要請するなど、部門横断的に強みをコントロールする活動も知財活動の一環となるかもしれない。

同様に、企業理念や組織風土をマネジメントすることで、社員のモチベーションを高めることで事業貢献を行う知財部門があっても良いだろう。

6. おわりに

知財活動の各段階における経営DS活用の具体例を示した。今回の具体例が各企業において、事業や経営との距離を縮めるための一助になれば幸いである。しかしながら、経営DSを活用するにしても、経営や事業との距離が遠いため、初期の巻き込みに課題を感じる知財部門があることも想像に難くない。

当小委員会メンバーの経験に基づけば、何事も「まずは手を動かしてみる、行動してみる」ことが大事であると考えます。

この「手を動かしてみる、行動してみる」こと具体例として、今回の検討に携わった当小委員会におけるあるメンバー（A社のB氏とする）の具体例を紹介させて頂くことで結びとしたい。

A社の知財活動においては、いわゆるIPランドスケープもある程度行っている企業であるが、経営部門や事業部門との距離はテーマや担当者によってさまざまである。B氏自身が、現在担当するテーマでは、現場レベルでは事業部門との連携が取れているとは言い切れなかった。

B氏は今回の検討を通じて、初めて経営DSに触れ、試しに自らの手持ちの情報をベースに担当事業に関する経営DS（事業用）を埋めようと試みた。部下と共に、ようやくすべてを埋めたが、しっくりとは来なかった。

そこで、思い切って同期の伝手をたどって事業部門のマネージャーC氏にインタビューを申

し込んだところ、B氏が知らない話を沢山してくれた。C氏も、普段は製品化に関して他社特許クリアランス云々と現場から遠いところで煙たいことばかり言う部署のマネージャーであるB氏が、わざわざ事業部門に頭を下げてインタビューに来てくれたことが嬉しかったと後に聞いた。

C氏の話の中でB氏が意外に思ったのは、A社の強みはA社が誇る技術や特許ではなく、デジタル化が進む前からの顧客との信頼関係であることだった。これが新たな顧客の要望を抽出し、その要望に応えた矢継ぎ早の製品化が他社からの差別化、すなわち強みになっていることを知った。

それを知ったB氏は、この事業において取るべき知財活動としては、大量の特許権を取るために知財部門や開発部門のリソースを割くのではなく、顧客の要望を早期に実現するために、他社特許クリアランスにリソースを割き、少しでも早く製品化することであることに認識を改めた。そこで、事業部門と開発部門と知財部門とで話し合いを行い、特許クリアランス活動の内容を見直したそうである。その結果、事業部門は知財部門を相談に乗ってくれる部門だと認識し、日常でのコミュニケーションが増えた。

例えば、次のようなコミュニケーションがあった。不要な特許の放棄検討を行うにあたり、これまでは開発部門に特許の価値評価を依頼していたところ、事業部門にも価値評価に加わるように依頼をした。

特許リストを見たC氏は、これほど多様な技術開発がされていることを知らなかったそうである。放棄候補の特許の中には、これから事業部門で採用を検討しようとしているアイデアに近いものが含まれていた。それは、知財部員によるブレインストーミングがきっかけで生まれた装置の使い勝手に関する発明であって、技術部門からは技術的には価値が低いと判断された

ものであった。

そこで、放棄判断を見直すとともに、これをきっかけに事業部門での商品企画の際には、知財部員をブレインストーミングに呼んでくれることになった。

なお、ブレインストーミングの際に知財部員が調べた自社や他社の情報は企画を練る際にも参考になっているとのことである。

本論説は、2019年度マネジメント第1委員会第1小委員会のメンバーである、後藤田祐己太（小委員長、富士フイルム）、岡潤（小委員長補佐、清水建設）、藤井徹（サントリーホールディングス）、内田千鶴（キヤノン）、碓井政光（富士通ゼネラル）、板東友理（富士通）、李香蘭（シャープ）、伊藤紳一郎（積水化学）、渡邊潤（ブリヂストン）、廣田憲一（大日本印刷）、原洋一（ENEOS）によって執筆された。

また執筆に当たっては、内閣府知的財産戦略推進事務局をはじめタスクフォースに参加された方々、経営DSの活用に取り組んでいる企業にもヒアリングをさせて頂いた。示唆に富んだアドバイスや、企業知財部門に対する期待を頂いた。

注 記

- 1) 一般社団法人 カメラ映像機器工業会 デジタルカメラ統計
http://www.cipa.jp/stats/dc_j.html
- 2) 知的財産戦略本部ウェブサイト「経営をデザインする」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/
- 3) 鮫島正洋, 知財管理 Vol.56 No.1 pp.47~56 (2006)
- 4) 「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース報告書～経営をデザインする～」知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース (2018年5月)
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/torimatome/houkokusho.pdf
- 5) 「経営デザインシート」
—経営をデザインする— 内閣府知的財産戦略推進事務局 (2018年10月)
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryou01.pdf
- 6) 知財管理 Vol.64 No.8 pp.1201~1215 (2014)
(URL参照日は全て2020年6月29日)

(原稿受領日 2020年6月30日)