

JIPA 知的財産マネジメント委員会

【ミッション】

日本産業の国際競争力の向上、企業価値の向上を目的とした、知的財産施策の推進にあたり、知財マネジメントの指標となるべきテーマを取り上げて研究を行い、その成果を広くメンバー会社あるいは国の政策、さらには世界の知財機関に対して適切に発信していく。

【研究テーマ】

対象： 知財経営の推進に関連するあらゆるテーマ

視点： 企業の知財戦略部門としての視点

体系： 1．知的財産経営

（MOT、IR、M&A、グループ経営を含む）

2．知的財産の創造

3．知的財産の保護

4．知的財産の活用・評価

5．知財活動を支える施策

（職務発明、知財実態調査、人材育成を含む）

6．知的財産政策への提言

知的財産マネジメント委員会の活動テーマ - 過去・現在・将来 -

【知財政策】

・企業の知的財産戦略からみた「知的財産推進計画」(06)

・企業にとって本当に必要な知財政策(07)

【知財経営】

・今後の知的財産組織のあり方

・知財情報を活用した知的資産マネジメントの研究

・M&Aにおける知財部門の役割(08)

・経営に資する知的財産活動のあり方(07)

・知財マネジメントと企業経営との関連分析(08)

・知的資産経営時代における知財部門の担うべき役割(05)

・企業における知的財産情報開示のあり方(04)

【活用】

・発明の評価方法と評価データの蓄積に関する研究

・知財マネジメントの重要業績達成評価指標(KPI)の研究(08)

・知財価値評価のあり方(02)

・知的財産評価指標の研究(06)

【保護】

・海外特許事務所のマネジメント

・特許事務所の活用施策と評価方法(08)

・世界の企業の知財部門の状況調査とグローバル知財マネジメント(08)

・技術流出防止(07)

・グローバル経営における技術情報管理(04)

・外国出願における費用対効果の分析(03)

【支える施策】

・知財マネジメントとコストパフォーマンス

・経営を支える知財実態調査(03, 05, 07, 08)

・戦略的思考を持つ知財人材の育成方法(08)

・知財部の人材育成とキャリア形成システム(07)

・知財活動と税金(07)

・職務発明制度(02, 04, 05)

【創造】

・オープンイノベーションにおける知財経営のあり方

・経営に貢献する強い特許を生み出す施策(08)

・研究開発成果の評価(ステージゲート)(08)

・MOTと知財活動のあるべき姿(06)

・経営に資する知財ポートフォリオの研究(06)

・産学連携の成功事例(06)

・産学連携での知財管理(04)

【2008年度活動方針】

知財経営の推進を目的とする、産業界のオピニオンリーダーを目指して、実務に根ざした実践的な調査・研究活動を行い、国内外に情報・提言を発信する。中小企業にも有益な助言とすることも射程に含める。

【2008年度マネジメント委員会 委員像】

委員数：94名（内女性6名、平均年齢45歳（最年少31歳））

会社での業務：企画関連 65%、権利化関連 25%、渉外関連 10%

【年間活動スケジュール】

小委員会活動
4～10月

全体委員会
(中間報告会)
10月

小委員会活動
10～3月

全体委員会
(成果報告)
3月@品川

知的財産マネジメント第1・第2委員会 中間全体委員会
08年10月31日 奥入瀬にて



2008年度研究テーマの紹介

第1小委員会 「知財マネジメントと企業経営との関連分析」

知財部門の取り組みは、経営に貢献する内容を伴い大きく広がっているが、事業範囲、関与技術、ビジネスモデル等の因子により、様々な施策が考えられる。JIPAシンポジウムにおいては、共通の押さえどころとして、「メリハリ」、「施策よりも重要な三つの鍵」と「事業マインドの醸成と協業体制」を取り上げ論議された。本研究では、これらの状況を踏まえ、イノベーションを経営に活かす知財マネジメントの分析を行うと同時に、戦略的経営資源としての知的財産の活用施策(ex. 情報提供、ステークホルダーへの見える化、経営企画(経営プレーン)との連携施策等)を研究し提言する。

第2小委員会 「知財マネジメントの重要業績達成指標(KPI)」

知財目標や知財戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定する指標をKPIという。知財のKPIを設計するには、まず知的財産マネジメントにおいて目的を明確にした上で、結果指標を設定し、次にその目的を達成するための手段を洗い出し、その手段がきっちりと遂行されているかどうかを定量的に測定する「指標」(KPI)を決める。本研究は、上記ステップを考慮し、事業を見据えたKPIの設定と評価、さらには事業貢献への見える化施策も調査し提言する。バランススコアカード(BSC)の経営手法を活用することも一策と考える。

第3小委員会 「戦略的思考を持つ知財人材の育成方法」

経営に資する戦略的な知財人材をどう育成していくかが大きな課題になっており、この知財人材の育成を支える知財部門の体制づくりはどうあるべきかが大きな問題となっている。本研究は、他部門の活動を理解・調整し戦略的な提案のできる「提言型」人材や、経営層に知財部門の戦略的な役割・価値を認識させる人材をスピーディに育成するには、他部門とのローテーションを鑑み、どんな施策や体制作りがあるかを検討し提言する。

第4小委員会 「世界の企業の知財部門の状況調査(中長期)」

企業のグローバル化に伴い、グローバル知財マネジメントの必要性が問われている。知財で成功しているグローバル企業を調査し、グローバルな知財マネジメントの方法、事業部門・R&D部門との連携、知財の創造・保護・活用に関するベストプラクティスを整理して、世界で通用する知財マネジメントのモデルを提案する。

本研究は中期テーマと位置づけ、2年間でのアウトプットを目指す。

第1Step年: 日本企業を例にとって、グローバルな知財活動推進上の主要課題を割り出し、さらには知財で成功している要件を割り出し、この要件に適合するグローバル企業(国内外)は、それらをどう捉え、どう解決しているかを調査する。さらに調査対象となる企業の選定と、訪問・インタビューの実施。5～6名程度の海外調査団を計画のこと。

第2Step年: 引き続き、知財で成功しているグローバル企業の訪問・インタビューを実施した後、グローバルな知財マネジメントの手法、ベストプラクティスを整理し、グローバルで通用する知財マネジメントのモデルを提案する資料を発行する。

第5小委員会 「知財経営に関する実態調査の準備(下期～)」

2009年度は知財マネジメント委員会が2年毎に実施している「知的財産経営に関する実態調査の年にあたるが、これまでの諸課題・懸案事項について事前に十分な検討・整理が必要と認識し、本年10月より来年3月までの6ヶ月間で小委員会を立ち上げ以下の活動を行う。

1. 定点観測調査の継続の是非および継続する場合の調査項目の検討、
2. 知的財産経営に関する実態調査項目の検討、
3. 特集テーマの選定とアンケート内容の骨子の検討、
4. アンケート方式の検討、
5. 外注会社の選定と交渉経営に関する知的財産活動の観点からの分析や提言を充実させ、また会員企業のJIPAの諸活動に対する要望・期待に関する意識調査を含めるなど、これまで以上に有意義な調査報告書を会員企業に提供できること

2008年度研究テーマの紹介

第1小委員会 「M&Aにおける知財部門の役割」

昨今、国内外のM&A(企業買収・合併)が活発化しており、知財部門が知的財産面から相手先の事業分析や買収対価の評価を依頼されるケースが増加している。また、技術や知的財産の早期補完を目的として、技術ベンチャーや特定の事業セグメントに着目した買収の事例も増加傾向にある。当小委員会では、買収候補先において知的財産がどのように事業に貢献しているか、買収する場合の知的財産の価値およびそのリスクをどう評価するか、取得後の知的財産が自社事業にどのような効果をもたらすか、買収後の管理・活用のある方をどうするか等M & A判断の事業分析、知財の対価の評価等M&Aにおいて知財部門がどのような役割を果たすことができるかについて調査・研究する。

第2小委員会 「研究開発成果の評価(ステージゲート)」

ステージゲート・プロセス(法)は、研究開発の科学的なマネジメント手法として知られており、研究開発のアイデア、コンセプト、実現可能性、開発、初期商業化、さらには安定事業化の各ステージにおいてゲートレビューを行い、一定の基準を満たさないと、研究開発プロジェクトを次のステージに進ませないGo/Stopを判断する仕組みである。当小委員会では、企業で採用されているステージゲートの手法を調査するとともに、より有効かつ付加価値の高い研究開発活動を推進・支援するために、知財部門が関与できるステージゲートの手法および各ゲートにおける知財指標と判断基準を調査・研究する。

第3小委員会 「特許事務所の活用施策と評価方法」

企業経営における知的財産の重要性が高まっている中、企業は、弁理士や特許事務所に対して、特許手続きの代理人としてだけでなく、知財戦略を担うパートナーとしての役割も期待している。当小委員会では、企業による特許事務所の起用の現状や実態について調査するとともに、今後、企業が期待するサービスはどのようなところにあるかについて把握し、そのサービスを実現するための事務所活用施策について検討する。また、起用している事務所・弁理士等の評価方法とその効果的なフィードバックの手法ならびに新規事務所の採用方法についても調査・研究し、そのモデルを提示する。

第4小委員会 「企業経営に貢献する強い特許を産み出す施策(中長期)」

実例を通じた検証に基づき、事業への影響力、技術競争力が強く、技術の継続性がある強いパテントポートフォリオを意図的・組織的に産み出す知財マネジメントの具体的な手法を提案するとともに、研究開発部門、事業部門とどのように連携して企業の利益成長に結びつけていくか、知財部門が果たすべき役割や具体的な手法を提言する。本研究は中長期テーマであり、2～3年間でのアウトプットを目指す。

第1Step:「強い特許とは何か」の定義づけを行い、仮説と調査による確認等を通して、事業収益を拡大させる強い特許群とはどのようなものであるについて検証する。強い特許についての仮説を立て、具体的な自他社の事例から、事業に貢献したパテントポートフォリオ(特許群)について評価・検証を行い、その結果について中間報告書としてまとめる。

第2Step:上記のような強いパテントポートフォリオを形成するための知財マネジメントの手法(仕組み)について調査・研究する(強い特許を生み出すための知財部門の関わり方、また、いかなる情報を提供すれば強い特許が生まれるのか等)。

第3Step:上記知財マネジメントの手法を用いて、研究開発部門、事業部門とどのように連携して、利益成長に結びつけていくか、知財部門が果たすべき役割や具体的な手法を提言する。

来たれ、マネジメント委員会へ!!

未来への展望 / 今後の検討項目

- 知的財産を取り巻く環境変化を先取りした提案をタイムリーにJIPA内外に発信する。
- 各専門委員会とのコラボレーションを通して、専門委員会間の横串機能を果たす。
- 業界横断の委員会活動を通じて、業界を超えた知財人材ネットワークを構築するとともに、実践による知財マネジメント人材育成を図る。

2009年度研究テーマ(案)

知 財 経 営	知財情報を活用した知的資産マネジメントの研究 (企業がどこにリソースを投入するのか提言するための知財情報活用方法を知的資産マネジメントの観点から検討する。)
	事業に密着し事業価値を最大化するための今後の知的財産組織のあり方 (知財戦略・施策の徹底や業務効率化等の観点から集中型に変更する大企業がある一方で、事業密着の組織体制は如何にあるべきかを考え、事業部門に知財責任者を置く会社や、人材育成、キャリア開発の視点でフラットな組織を模索する会社も現れ始めている。事業価値最大化の課題に対処するために、知財組織は如何にあるべきかを立ち止まって検討する。)
創 造	経営に貢献する強い特許を生み出す施策(継続)
	オープンイノベーションにおける技術経営・知的財産経営のあり方 (オープン・イノベーションによる新ビジネス創生をこれから本格的に目指す企業において、企業文化 / 技術経営 / 知財経営を従来型からどう変えるべきかにフォーカスして、その要諦について研究・提言する。)
保 護	世界の企業の知財部門の状況調査とグローバル知財マネジメント(継続)
	海外特許事務所のマネジメント (欧米以外の国・地域も対象にグローバルに事業展開している日本企業に参考となる海外特許事務所の管理・活用施策を検討する。)
活 用	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 (この3～4年の研究成果やパテントスコア等ITを活用した評価方法の進展を踏まえ、発明の評価方法について再度研究する。)
支える施策	経営を支える知財実態調査
	知財マネジメントとコストパフォーマンスに関する研究 (見えない資産、非財務項目である知的財産または知的財産活動について、どう価値評価して企業価値向上へ結びつけたら良いのか。知財活動に関する費用把握と、活動に伴う効果測定に関する手法について事例研究する。)

マネジメント委員会 委員心得

一、積極的に
情報を共有し、
自社の知財活動
にも参考・ヒント
となる意見交換
を行う。

一、意気に感じ、
創意工夫して
粹に活動する。

一、各小委員会の
運営を自己の
マネジメントスタ
イル確立の場と
考え行動すると
同時に人脈形成
に役立てること。

一、研究成果を
いち早く自社に
持ち帰り、自社
の知財活動に
つなげる努力を
すること。

マネジメント委員会の活動をして良かったこと



常務理事会の特許庁・経産省からの政策関係情報は、ホットニュースとして、毎度フィードバックして活用。



継続審議の場で参加メンバー企業での様々な知財部門のあり方を聞き、自社内での知財部門のあり方の改善を議論するときに、多角的な視点から議論できた。



グループの知財管理のあり方等知財マネジメントのやり方について、小委員会での貴重なご意見を参考にさせていただき、社内だけでは数年かかりそうなことも、1度の意見交換で解決できた。



おかげさまでマネジメント委員会に2年強所属した結果、部長になることができました。



やはり人脈！共同出願案件の相手会社の担当者や上司が委員会活動を通じて得た人脈だったので、スムーズに進行できた。単なるセミナーや単発の会ではなく、1年間の委員会活動の継続審議や合宿を通じて得られる賜物。



各小委員長のプロジェクトマネジメントの良い面、悪い面を実際に体験でき、非常に勉強になりました。このような経験が、ベストプラクティスの水平展開や反面教師として、実際に会社の中で、プロジェクトを運営する際に役立っています。



専門誌を自ら購入し読むようになった。米国知財関連判例は読んでいたが、マネジメント委員会は資産価値の視点も必要で、会計・資産評価絡みが増えた。予算・実績管理や見える化の推進に大変役立っている。



論説に掲載しなかった情報が非常に参考になり、これが契機となって、外国現地代理人の起用方針と料金体系を抜本的に見直した。